

В Диссертационный совет Д.24.2.340.10,
созданный на базе ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

ОТЗЫВ

**официального оппонента, доктора экономических наук, профессора
Бабкина Александра Васильевича на диссертацию Иванова Алексея
Борисовича на тему: «Методы и механизмы управления портфелем
проектов предприятия оборонно-промышленного комплекса в условиях
диверсификации деятельности», представленную на соискание ученой
степени кандидата экономических наук по специальности
«5.2.6. Менеджмент» (5.2. Экономика)**

Актуальность темы исследования

В настоящее время экономика России переживает масштабную трансформацию и промышленным предприятиям приходится приспосабливаться к новым условиям. Устойчивость развития предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) является одним из ключевых факторов, определяющих устойчивость промышленного развития страны. Основной продукцией, выпускаемой предприятиями этого сектора экономики, является продукция специального назначения напрямую или по коопérationии поставляемая в вооруженные силы Российской Федерации. Однако это означает полную зависимость отрасли от единственного заказчика. Стратегия диверсификации деятельности подразумевает организацию разработки и производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения для обеспечения стабильной загрузки производства вне зависимости от государственного оборонного заказа (ГОЗ).

Для решения данной задачи необходимо реализовывать стратегию развития предприятия ОПК, содержащую портфель различных проектов.

Управление портфелем проектов в условиях диверсификации деятельности предприятия является важной проблемой. Он должен включать в себя как опытно-конструкторские работы по ГОЗ, так и гражданские проекты в рамках диверсификации, инновационные проекты, технологические проекты по ликвидации «узких» мест производства продукции, проекты технического перевооружения и модернизации.

Соответственно у предприятий ОПК возникает задача формирования механизмов и методов управления портфелем в условиях диверсификации, в т. ч. в части отбора проектов, расстановки приоритетов в порядке их реализации, обеспечении выполнения отдельных проектов, достижении ключевых целевых показателей проектов и в целом по портфелю. Сложность решения данной задачи обусловлена наличием в диверсифицированном портфеле принципиально разных проектов, которые требуют разработки управлеченческих механизмов и методов в части организации их целеполагания, реализации, контроля, обеспечения ресурсами.

Таким образом, актуальность темы исследования заключается в необходимости решения проблемы управления портфелем проектов на предприятии ОПК в условиях диверсификации его деятельности с помощью разработки механизмов и методов по указанным выше направлениям. Это позволит менеджерам предприятий, руководителям проектов принимать взвешенные решения о сбалансированности портфеля и целесообразности реализации различных проектов в условиях диверсификации при сочетании одновременного выполнения задач ГОЗ и гражданской тематики.

Анализ предметной области исследований показывает, что в настоящее время недостаточно развита научно-методологическая база управления портфелем проектов предприятий оборонно-промышленного комплекса. Наличие данной проблемы в области тематики докторской диссертации Иванова А. Б. обуславливает актуальность темы докторской диссертации.

Логика и структура, степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Диссертационное исследование отражает основные результаты проводимых автором в течение нескольких лет исследований и включает в себя введение, три логически взаимосвязанные главы, заключение, список литературы и приложения.

В **первой главе** диссертации приводятся отличительные особенности управления проектами на предприятиях оборонно-промышленного комплекса (стр. 11-13), уточняется содержание жизненного цикла результата проектной деятельности и устанавливается его корреляция с жизненным циклом проекта (стр. 15-16), приводится анализ различных подходов к учёту рисков при формировании портфеля проектов (стр. 19-23) обобщаются различные подходы к формированию и управлению портфелем проектов на производственных предприятиях (стр. 25-29), анализируются различные организационные формы управления проектами (стр. 29-33), вводится впервые метод циклической проектной разработки (стр. 36-38), уточняется механизм управления развитием предприятий ОПК в условиях диверсификации деятельности (стр. 45-48), вводится механизм управления формированием портфеля проектов в части проектов опережающего развития (стр. 49-50).

Во **второй главе** работы автор оценивает существующий инструментарий управления на основе комплексных многокритериальных показателей для оценки проектов (стр. 54-62), анализирует основные группы показателей, характеризующие проекты (стр. 63-77), обобщает существующие подходы к управлению портфелем проектов (стр. 77-92). Автором предлагается алгоритм реализации метода управления формированием портфеля проектов предприятия ОПК в условиях диверсификации (стр. 94-98). Разработаны авторские методы управления перекрестным ресурсным самообеспечением диверсифицированного портфеля проектов на предприятии ОПК (стр. 99-109) и повышением стоимости предприятия ОПК как бизнес-единицы (стр. 109-114).

В третьей главе отражена аprobация полученных диссертантом в ходе научного исследования основных результатов (стр. 116-129) на примере предприятия оборонно-промышленного комплекса. В заключении приведены основные выводы диссертационного исследования, указывающие на новизну и значимость его результатов (стр. 130-131).

Научная новизна результатов исследования

Наиболее значимыми результатами, определяющими научную новизну диссертационного исследования, по нашему мнению, являются следующие:

1. Уточненный механизм управления развитием предприятий ОПК в условиях диверсификации деятельности, заключающийся в структурировании процесса формирования стратегии развития в части управления сбалансированным портфелем проектов. В отличие от существующих он позволяет учитывать проектную направленность деятельности предприятий ОПК в общем механизме управления. Это позволит принимать последовательные управленческие решения, на основе существующих базовых параметров, поставленных целей и ресурсных возможностей предприятий ОПК

2. Метод управления формированием сбалансированного портфеля проектов предприятий ОПК. В отличие от существующих методов были определены критерии сбалансированности (по показателям выручки и ЕБИТ, соотношению проектов в портфеле по степени новизны, типу инноваций) в условиях ресурсных ограничений. Применение данного метода позволит управлять формированием портфеля проектов в рамках существующей стратегии развития, целеполагания и диверсификации деятельности.

3. Механизм управления формированием портфеля в части проектов опережающего развития. В отличие от ранее известных механизмов, для обеспечения коммерциализации проектного потенциала предприятия ОПК предложено использовать в основном проекты гражданского назначения, а для обеспечения воспроизведения проектного потенциала – проекты специального назначения. Реализация проектов опережающего развития позволит предприятию ОПК получить

значительный экономический эффект в условиях диверсификации деятельности.

4. Предложен метод циклической проектной разработки для управления проектами гражданского назначения на предприятии ОПК, основанный на сочетании цикла Деминга и метода agile в рамках их жизненного цикла. В отличие от существующего инструментария применение данного метода позволит принимать своевременные управленческие решения при реализации проектов гражданского назначения на предприятиях ОПК.

5. Разработан метод управления перекрестным ресурсным самообеспечением диверсифицированного портфеля проектов на предприятии ОПК, заключающийся в наиболее целесообразным распределении во времени календарных графиков реализации проектов. Применение данного метода позволит перекрыть потребность в оттоках ресурсов для реализации проектов диверсифицированного портфеля на предприятии ОПК за счет притоков ресурсов от реализации других проектов.

6. Метод управления повышением стоимости предприятия ОПК как бизнес-единицы за счет максимальной капитализации проектов диверсифицированного портфеля. В отличие от ранее известных методов предложено инвестировать дополнительные средства с целью создания проектных активов с наибольшей суммарной стоимостью. Применение данного метода для портфеля проектов позволит существенно увеличить капитализацию предприятия.

Степень обоснованности и достоверности полученных научных результатов, выводов и рекомендаций

Изучение диссертационной работы позволяет сделать вывод о том, что ее научные результаты являются достоверными и научно обоснованными.

Обоснованность полученных диссертантом результатов исследования определяется их непротиворечивостью и соответствием имеющимся научным публикациям, результатам НИР и другим разработкам в области инновационных бизнес-процессов экономических систем. Результаты

получены диссидентом на основе использования общенаучных методов, изучения и анализа научных трудов отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовых, методических и статистических материалов. В рамках диссертационного исследования использованы системный подход и широкий спектр методов, среди которых методы экономического и статистического анализа, сравнение и обобщение, синтез, эконометрическое моделирование и экспертные оценки.

Достоверность полученных результатов и выводов вытекает из корректности применения общенаучных и специальных методов и приемов анализа, согласованности полученных результатов с существующими тенденциями развития принципов управления портфелем проектов на промышленном предприятии.

Диссертационное исследование изложено логично, последовательно и носит целенаправленный характер с высоким уровнем информативности, обоснованности и достоверности. Работа расширяет информационную и методологическую базу в данной области.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов

Научные результаты диссертационной работы Иванова А. Б. имеют как теоретическую, так и практическую значимость.

Теоретическая значимость результатов исследования определяется развитием теории в области управления портфелем проектов на предприятии оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации деятельности. В диссертации обобщаются существующие подходы и предлагаются новые методы и механизмы, направленные на оптимизацию данной деятельности.

Практическая значимость результатов исследования определяется его прикладным характером и заключается в возможности использования предложенных методов и механизмов по управлению портфелем проектов на предприятии оборонно-промышленного комплекса, что позволит принимать последовательные управленческие решения, на основе существующих

базовых параметров, поставленных целей и ресурсных возможностей руководителями предприятий. Кроме того, результаты научного исследования могут использоваться в рамках учебного процесса высших учебных заведений.

Основные научные результаты исследования прошли апробацию на предприятиях АО «ГЗАС им. А. С. Попова», АО «НПП «Салют» и АО «НПП «Полет», что подтверждается актами о внедрении соответствующих результатов.

Основные результаты диссертации докладывались на всероссийских и международных научно-практических конференциях.

Замечания по диссертации

Давая положительную оценку рассматриваемой диссертации с точки зрения актуальности ее тематики, новизны, теоретической и практической значимости, необходимо отметить, что она не лишена недостатков:

1. В разделе 1.1 (стр. 19-23) и разделе 2.1 (стр. 71-73) достаточно подробно рассмотрены различные подходы к учёту рисковой составляющей при оценке проекта. Однако, далее по тексту исследования не упоминается о том, используется ли какой-то из рассмотренных подходов при разработке и аprobации предлагаемых в диссертации методов и механизмов.

2. На рисунке 1.9 (стр. 47) представлен уточненный механизм управления развитием предприятия ОПК в части портфеля проектов специального и гражданского назначения, где, в числе прочего, приведены четыре источника наполнения портфеля проектов: внутренние инновации, внешние инновации, сделки слияния и поглощения и реализация изделий других производителей. Однако не отмечается, влияет ли на конечный портфель проектов различные распределения проектов по данным источникам.

3. В приведенном на рисунке 1.11 (стр. 51) алгоритме реализации метода управления формированием портфеля проектов предприятия ОПК в условиях диверсификации упоминается устанавливаемое экспертым путем допустимое значение отклонений от целевых параметров. Насколько

обосновано использование исключительно экспертного метода оценки в данном случае?

4. На рисунке 2.8 (стр. 95) представлен алгоритм реализации метода управления формированием портфеля проектов предприятия ОПК в условиях диверсификации. Требует пояснения, какое количество критериев целесообразно использовать при выполнении этапа 5 – многокритериальной оценки проектов.

5. В главе 3 на стр. 127-129 представлен план обеспечения ресурсами для управления повышением стоимости предприятия ОПК. Из представленных расчетов не удается понять, возможна ли корректировка уже спланированных программ управления проектами в последующие годы.

Отмеченные замечания не снижают ценности диссертационного исследования, ее теоретической и практической значимости.

Заключение. Соответствие работы требованиям, предъявляемым к диссертациям

Работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности «5.2.6. Менеджмент» (5.2. Экономика) и соответствует направлению исследований 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент).»

Рукопись диссертации оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ подготовки текстового материала. В ней представлены таблицы, рисунки, формулы, иллюстрирующие основные положения. Основные результаты, выводы и предложения диссертанта своевременно опубликованы в ведущих научных журналах и изданиях по профилю защищаемой диссертации. Сискателем по теме диссертационного исследования опубликовано 18 научных работ.

Автореферат подготовлен на высоком научном уровне, отвечает требованиям по объему и оформлению, отражает основные результаты, представленные в диссертации.

Диссертация Иванова А. Б. на тему «Методы и механизмы управления портфелем проектов предприятия оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации деятельности» является законченной научно-квалификационной работой, обладает теоретической и практической значимостью и решает важную народно-хозяйственную проблему. Научные результаты, полученные диссидентом, достоверны и обоснованы. Отмеченные замечания носят рекомендательный характер и не снижают значимости диссертационной работы.

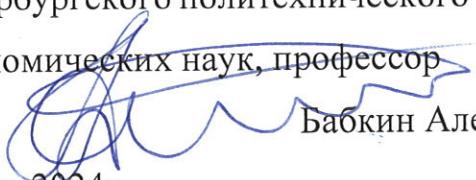
Диссертационное исследование соответствует требованиям п.9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. №842, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Иванов А. Б., заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент:

профессор Высшей инженерно-экономической школы

Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого,

доктор экономических наук, профессор

Бабкин Александр Васильевич

«15» апреля 2024г.



Шифр научной специальности, по которой защищена докторская диссертация:
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами:
промышленность)

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, дом 29.

Тел: +7 (812) 534-73-31 e-mail: babkin@spbstu.ru, al-vas@mail.ru