

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе и
международной деятельности
ФГБОУ ВО «Юго-Западный
государственный университет»,
кандидат технических наук, доцент



А.Ю. Алтухов

« 27 » августа 2026 г.

ОТЗЫВ

ведущей организации — Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Юго-Западный государственный университет» — на диссертационную работу Сусловой Марины Алексеевны на тему: **«Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием»**, представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена объективной потребностью национальной экономики в повышении конкурентоспособности и капитализации промышленных предприятий как основы устойчивого экономического роста Российской Федерации. Рост валового внутреннего продукта неразрывно связан с увеличением рыночной стоимости отечественных компаний, обеспечивающей финансирование капиталовложений и повышение производительности труда, что соответствует государственным приоритетам, закрепленным в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на

перспективу до 2036 года» и государственной программе «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».

Проведенный автором анализ убедительно демонстрирует существенное отставание российского рынка по уровню капитализации: значение «индекса Баффета» (отношение рыночной капитализации к ВВП) в Российской Федерации значительно ниже показателей стран БРИКС и США. Это формирует объективное противоречие между необходимостью роста конкурентоспособности национальных компаний через механизмы управления стоимостью и текущим недостаточным уровнем капитализации экономики, на разрешение которого и направлено исследование.

Традиционные, преимущественно директивные подходы к планированию в условиях перманентных флуктуаций внешней и внутренней среды оказываются недостаточно гибкими и не позволяют оперативно реагировать на рыночные вызовы. В этих условиях разработка организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, объединяющего стратегические ориентиры с адаптивными инструментами операционного управления, приобретает особую теоретическую и практическую значимость. Дополнительную актуальность теме придают современные геополитические условия, санкционные ограничения и необходимость адаптации российских промышленных предприятий к новым условиям хозяйствования.

Таким образом, диссертационное исследование направлено на решение важной научной задачи, имеющей народнохозяйственное значение, — повышение стоимости промышленных предприятий через совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе индикативного контроллинга, что определяет его высокую актуальность.

Оценка содержания диссертации

Диссертационная работа изложена на 201 странице. Имеет логически выстроенную структуру и состоит из введения, трех глав, заключения, списка

сокращений и условных обозначений, списка литературы из 203 наименований, а также приложений. Работа содержит 49 рисунков, 5 таблиц и 10 формул. Содержание исследования последовательно раскрывает поставленные цель и задачи.

В первой главе проведен анализ научных подходов и практик в выбранной предметной области. Автором систематизированы подходы к формированию эффективного управления промышленным предприятием (с. 15-28), рассмотрены методы управления стоимостью предприятия и их место в системе корпоративного управления (с. 29-49), а также раскрыта концепция индикативного управления на различных уровнях иерархии (с. 49-56). На основе сравнительного анализа экономики России с экономиками стран БРИКС и США по «индексу Баффета», а также анализа мультипликаторов ряда российских и зарубежных предприятий обоснован вывод о существенной недооцененности отечественных промышленных компаний (с. 29-32). По итогам анализа выделены основные группы стейкхолдеров промышленного предприятия (с. 40-48), сделано уточнение содержания категории «индикатор» (с. 53-56), а также определена методология проведения исследования (с. 56-69).

Во второй главе сформированы теоретические положения формирования и функционирования организационно-экономического механизма индикативного контроллинга. Автором разработана система факторов управления стоимостью промышленного предприятия (с. 71-80), определены структура и состав индикативного контроллинга и его место в системе управления (с. 81-89), обоснована целесообразность использования сценарно-ситуационного подхода при принятии управленческих решений на корпоративном уровне (с. 89-96). Ключевым результатом главы является обоснование индикативного контроллинга как надфункциональной корпоративной подсистемы менеджмента, объединяющей функции планирования, контроля и принятия корректирующих мероприятий.

Третья глава носит прикладной характер и содержит разработку конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия. Автором раскрыта идея конвергенции принятия управленческих решений на корпоративном уровне (с. 98-119), представлено формализованное описание процедур управления стоимостью (с. 119-132), исследована вариативность показателей индикативного контроллинга с применением метода ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей (с. 133-147). Существенным результатом главы является разработка модели принятия инвестиционных решений на основе ожиданий ключевых стейкхолдеров (с. 108-113) и формирование практических рекомендаций по совершенствованию системы управления промышленным предприятием (с. 148-154). Достоверность предложенных решений подтверждена результатами апробации и внедрения на ряде промышленных предприятий, отраженными в актах о внедрении (с. 185-188).

В целом содержание диссертации характеризуется целостностью, логической завершенностью и соответствием заявленной теме исследования.

Научная новизна исследования, полученных результатов, выводов и рекомендаций

Научная новизна исследования заключается в разработке и теоретическом обосновании методического подхода и инструментария для принятия управленческих решений, базирующихся на конвергентной модели стоимостного управления промышленным предприятием в рамках организационно-экономической системы индикативного контроллинга. К наиболее значимым результатам, обладающим научной новизной, относятся следующие:

1. Предложен организационно-экономический механизм индикативного контроллинга, трактуемый как надфункциональная составляющая менеджмента промышленного предприятия. Его отличительная черта - совмещение плановых, контрольных и корректирующих функций

посредством ситуационно-сценарного моделирования, что усиливает гибкость управленческой системы в ответ на непрерывные колебания внутренней и внешней среды.

2. Уточнено содержание термина «индикатор» в рамках организационно-экономического механизма: под ним понимается обобщающий параметр, отражающий количественную меру качественных аспектов устойчивого развития, это позволяет гармонизировать информационные потоки и сближать целевые ориентиры с фактическими результатами в деятельности промышленного предприятия.

3. Предложена иерархическая структура факторов стоимости промышленного предприятия, дополненная специфическими адаптационными критериями - возможностями импортозамещения, степенью зависимости от импорта и долей экспортных доходов, их применение повышает достоверность прогноза развития предприятия в обстановке экономической нестабильности и внешних ограничений.

4. Разработана конвергентная модель управления стоимостью, синтезирующая принципы сценарного подхода, стоимостного инжиниринга и результативно-ориентированного управления, включающая алгоритмизацию сопоставления индикативных графиков с текущей деятельностью промышленного предприятия, что придаёт управленческим действиям целевую направленность на максимизацию выгоды для заинтересованных сторон.

5. Предложены прикладные инструменты совершенствования системы корпоративного управления, включающие стандартизацию процедур принятия решений на основе конвергентной модели, развитие системы нормативов и внедрение цифровых информационных платформ, это обеспечивает рост прозрачности бизнес-процессов, действенность контроля и увеличение рыночной стоимости промышленного предприятия.

Указанные результаты соотносятся с научными положениями, выносимыми на защиту, и представляют собой целостное решение поставленной научной задачи.

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций обеспечивается использованием широкой теоретической базы, включающей фундаментальные труды ведущих российских и зарубежных ученых в области менеджмента, управления стоимостью и взаимодействия со стейкхолдерами, а также нормативно-правовые акты Российской Федерации, аналитические документы Банка России, прогнозы Министерства экономического развития РФ и данные Федеральной службы государственной статистики.

Достоверность результатов подтверждается корректным применением методического инструментария и математического аппарата, в том числе метода ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей, методов экспертных оценок, имитационного и качественного моделирования, а также сценарно-ситуационного подхода. Существенным подтверждением достоверности является внедрение результатов исследования в практику деятельности ряда промышленных предприятий, подтвержденное соответствующими актами, а также апробация работы на международных научно-практических конференциях и в публикациях в изданиях, рекомендованных ВАК, и базе Scopus.

Теоретическая и практическая значимость диссертации

Теоретическая значимость работы заключается в развитии научных положений в области методов и критериев оценки эффективности систем управления и управления по результатам, а также в области корпоративного управления и управления стоимостью фирмы. Автором разработаны концептуальные основы индикативного управления на корпоративном уровне,

уточнено и дополнено терминологическое содержание категории «индикатор», систематизированы концептуальные взаимосвязи между элементами организационно-экономического механизма индикативного контроллинга промышленного предприятия.

Практическая значимость работы подтверждается возможностью широкого применения предложенного методического подхода к принятию управленческих решений на основе формирования на промышленных предприятиях подсистемы индикативного контроллинга с использованием конвергентной модели управления стоимостью. Разработанные инструменты могут использоваться в целях стратегического и оперативного планирования, при разработке прогнозной документации и реализации дорожных карт развития функций и процессов. Результаты исследования приняты к использованию рядом промышленных предприятий, в числе которых АО «Калужский электромеханический завод», АО «Научно-производственное предприятие «Рубин», АО «Самарское инновационное предприятие радиосистем» и АО «Научно-производственное объединение Русские базовые информационные технологии», а также внедрены в учебный процесс НИТУ «МИСИС».

Значимость полученных автором результатов для развития менеджмента и отраслевой экономики

Результаты исследования имеют существенное значение для развития теории и практики менеджмента промышленных предприятий, поскольку обеспечивают переход от разрозненных управленческих процессов к целостному адаптивному механизму, ориентированному на рост стоимости бизнеса и удовлетворение интересов стейкхолдеров. Предложенные автором подходы позволяют повысить эффективность принимаемых управленческих решений, что способствует росту конкурентоспособности предприятий, увеличению инвестиционной активности и снижению рисков в условиях экономической неопределенности.

Внедрение разработанных механизмов способствует формированию устойчивых производственных систем и повышению капитализации отечественной промышленности, что соответствует стратегическим приоритетам развития промышленности и регионов Российской Федерации.

Рекомендации по использованию результатов и выводов, приведенных в диссертации

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях в области менеджмента, корпоративного управления и управления стоимостью промышленных предприятий профильными кафедрами и научными центрами. Практическое применение результатов связано с возможностью их использования промышленными предприятиями при формировании систем корпоративного управления, стратегического и оперативного планирования, а также при разработке и реализации программ повышения стоимости бизнеса. Разработанный организационно-экономический механизм и конвергентная модель управления стоимостью могут быть востребованы предприятиями промышленности, в том числе оборонно-промышленного комплекса. Целесообразно также использование результатов исследования в учебном процессе образовательных учреждений при подготовке управленческих кадров для промышленности.

Публикации и апробация результатов работы

По теме диссертации опубликована 21 научная работа, в том числе 10 статей в изданиях, включенных в перечень рекомендованных ВАК Минобрнауки России, и 1 статья в издании, индексируемом в международной базе данных Scopus. Общий объем публикаций составляет 9,2 п.л., доля автора — 6,3 п.л. Основные положения исследования докладывались и получили положительную оценку на ряде международных научно-практических конференций, проходивших в 2023–2026 годах.

Замечания по работе

Несмотря на высокий уровень диссертационного исследования, в работе можно отметить ряд замечаний и дискуссионных моментов:

1. В работе предложена стратифицированная система факторов стоимости промышленного предприятия, дополненная тремя уникальными адаптивными факторами (наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции; зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования; высокая доля экспортной выручки в структуре реализованной продукции) (с. 77-80). Вместе с тем критерии отбора и принципы количественной градации именно этих факторов изложены недостаточно подробно, что оставляет место для дискуссии о возможности их универсального применения.

2. В разделе, посвященном уточнению категории «индикатор», обзор существующих трактовок данного понятия носит преимущественно описательный характер (с. 52-26); сопоставление авторской трактовки с альтернативными определениями в табличной форме сделало бы преимущества предложенного подхода более наглядными.

3. При построении вычислительного эксперимента с применением метода ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей (с. 133-134) автор задает единичные значения импульсов факторов ($\pm 0,01$). Обоснование выбора именно такой величины импульса и ее влияния на устойчивость получаемых прогнозов в тексте раскрыто фрагментарно.

4. Эффекты от внедрения результатов исследования в систему управления промышленных предприятий, представленные в таблице 5 (с. 147), показывают качественную динамику различных показателей. Целесообразно было бы продемонстрировать количественную оценку достигнутых изменений.

5. Эмпирическая апробация конвергентной модели выполнена преимущественно на предприятиях оборонно-промышленного комплекса и

радиоэлектронной промышленности (с. 185-188). Использование данной группы предприятий в определенной степени ограничивает возможность распространения полученных выводов на иные сегменты промышленности, в частности на предприятия с открытой структурой раскрытия информации.

Важно отметить, что указанные замечания носят частный и дискуссионный характер и не снижают общей положительной оценки диссертационной работы Сусловой Марины Алексеевны.

Заключение по диссертационной работе

Диссертационная работа Сусловой Марины Алексеевны «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием» на соискание ученой степени кандидата экономических наук выполнена на актуальную тему, хорошо структурирована, обладает научной новизной и содержит решение важной научной задачи, имеющей народнохозяйственное значение, — повышение стоимости промышленных предприятий через совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе индикативного контроллинга. В работе разработан организационно-экономический механизм индикативного контроллинга, создана конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия и предложены практические рекомендации по их внедрению в систему корпоративного управления, что имеет значение для повышения конкурентоспособности и стоимости отечественных промышленных предприятий.

По совокупности представленных в диссертации результатов, а также по объему личного вклада автора данная диссертация представляет собой самостоятельно выполненную завершенную научно-квалификационную работу, соответствует паспорту специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки) и требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор —

Суслова Марина Алексеевна — заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Отзыв рассмотрен и одобрен на расширенном заседании кафедры региональной экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» (протокол № 1 от «31» августа 2026 года).
Результаты голосования: «за» — 15 чел., «против» — нет, воздержавшихся — нет.

Заведующий кафедрой региональной
экономики и менеджмента
ФГБОУ ВО «Юго-Западный
государственный университет»,
кандидат экономических наук, доцент



Положенцева Юлия Сергеевна

Подпись
достоверно
специалист по кадрам

Положенцева Ю.С.

Суслова М.А.

31.08.2026

Контактная информация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-Западный государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЮЗГУ»)
305040, Российская Федерация, Курская область, г. Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94
Тел.: +7 (4712) 22-26-26, e-mail: info@swsu.ru
Сайт: swsu.ru