

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«Петербургский государственный
университет путей сообщения
Императора Александра I»
(ФГБОУ ВО ПГУПС)**
Московский пр., д.9, Санкт-Петербург, 190031
Телефон: (812) 457-86-28, факс: (812) 315-26-21
E-mail: doi@pgups.ru, <http://www.pgups.ru>
ОКПО 01115840, ОГРН 1027810241502,
ИНН 7812009592/ КПП 783801001

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор-
проректор по научной
работе ФГБОУ ВО
ПГУПС, д.т.н., проф.

Т.С. Титова

«10» *сентября* 2025г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I» на диссертацию **Маринина Ивана Александровича** на тему «Управление инновациями в стратегически важных отраслях в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования

Современная мировая экономика развивается в условиях высокой турбулентности и нарастающей технологической конкуренции. После 2014 года, а особенно с 2022 года, усилились внешние ограничения, затронувшие ключевые отрасли российской промышленности и науки. Это привело к необходимости ускоренного формирования внутренних механизмов инновационного развития, направленных на достижение технологического суверенитета и обеспечение устойчивости стратегически значимых отраслей.

В этих условиях, когда традиционные линейные модели инновационного процесса уже не отражают реальной сложности экономических взаимодействий, особое значение приобретают вопросы совершенствования системы управления инновациями. Следовательно, возникает потребность в системном интеграционном подходе, который учитывает взаимосвязь государства, науки и бизнеса, а также специфику функционирования отраслей в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики.

Для Российской Федерации стратегически важные отрасли, такие как энергетика, промышленность, транспорт, связь, оборонный комплекс, являются основой экономической и технологической безопасности страны. Эффективное управление инновациями в этих сферах определяет способность национальной экономики адаптироваться к внешним вызовам, развивать собственные технологии и поддерживать конкурентоспособность на мировых рынках.

Выбранная тема исследования полностью соответствует приоритетам государственной научно-технологической политики, отражённым в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации (редакция от 28.02.2024), а также задачам укрепления технологического суверенитета и повышения эффективности стратегически значимых отраслей. Научная и практическая значимость работы определяется её направленностью на разработку инструментов управления инновациями, обеспечивающих устойчивое развитие экономики в условиях нестабильной внешней среды.

Общая оценка диссертационной работы

Диссертационная работа Маринина Ивана Александровича «Управление инновациями в стратегически важных отраслях в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики» посвящена актуальной научной и практической проблеме, а именно поиску эффективных систем управления инновациями в ключевых секторах экономики России в условиях внешней нестабильности и технологических ограничений.

Цель исследования состоит в развитии теоретических основ и методических подходов к управлению инновациями в стратегически значимых отраслях. В рамках этой цели автор уточнил понятийный аппарат, определил особенности функционирования инновационных систем в условиях нестационарной экономики, обосновал роль государства в регулировании инновационных процессов и предложил собственную модель управления инновациями.

Объектом исследования выступает система управления инновационной деятельностью в предприятиях стратегически важных отраслей экономики Российской Федерации, предметом – механизмы и инструменты её организации и функционирования. Эмпирическую и информационную базу составили данные предприятий топливно-энергетического комплекса, статистические материалы, результаты отраслевых исследований, а также аналитика и расчёты, выполненные автором на примере проектов ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Роснефть».

Первая глава «Теоретические основы управления инновациями» (параграфы 1.1–1.3) содержит теоретико-методологический анализ. В параграфе 1.1 раскрывается содержание понятия «инновация», рассматриваются основные подходы отечественных и зарубежных авторов, показано значение инноваций как открытой системы, в которой взаимодействуют субъекты и объекты управления. Параграф 1.2 посвящён анализу особенностей управления инновациями в нестационарной и глобализирующейся экономике: здесь автор обосновывает влияние нестабильной среды, технологических санкций и цифровизации на динамику инновационных процессов. В параграфе 1.3 исследованы государственные механизмы регулирования инновационной деятельности, включая финансовые, организационные и нормативные инструменты, а также роль ключевых институтов – министерств, фондов, госкорпораций.

Вторая глава посвящена анализу практик управления инновационной деятельностью нефтегазодобывающих предприятий России (стр. 133-144), что позволило на её примере обосновать и предложить алгоритмическую модель потокового целевого планирования и управления реализацией инноваций в стратегически важных отраслях экономики (стр. 120-121). Модель позволяет применять технологию проектно-процессного управления на всех этапах жизненного цикла инноваций - от идеи и НИОКР до пилотного внедрения и масштабной реализации. В отличие от традиционных схем, в которых большинство перспективных проектов блокируется на ранних стадиях из-за низкой ожидаемой рентабельности и высокого уровня рисков, предложенная модель строится на потоковом подходе и обеспечивает: комплексное целевое планирование, формализованные процедуры отбора, адаптивное управление инновациями, цифровую поддержку и верификацию решений, преодоление институциональных барьеров.

Особое внимание уделено условиям инновационного развития стратегически важных отраслей, где высокая технологическая сложность, капиталоемкость и уровень государственной ответственности требуют особой логики управления.

Третья глава содержит результаты разработки и апробации механизма управления инновациями нефтегазодобывающих предприятий, позволившего на их примере разработать и апробировать инструментальный комплекс цифрового управления потоком инноваций (стр. 152-169) применительно к стратегически важным отраслям экономики.

На основе алгоритмической модели целевого планирования и управления разработан комплекс цифровых инструментов управления инновациями,

интегрирующий стадии отбора (стр. 156), скрининга (стр. 157), виртуальных и лабораторных НИР (стр. 159-163), пилотного внедрения, мониторинга и оценки стратегических эффектов (стр. 164-168).

Инструментальный комплекс построен на базе модели потока инноваций (МПИ-технологии), представляющей собой усовершенствованный вариант модели «воронка» Уйлрайта и Кларка, адаптированный к условиям высокой неопределённости, цифровизации и многоуровневой координации. Он позволяет увязать инновационные инициативы с этапами их развития, повысить прозрачность и управляемость инновационного процесса, сформировать цифровую коммуникационную инфраструктуру внутри компании.

Заключение включает итоги исследования, выводы, рекомендации и перспективы развития темы.

Личный вклад Маринина И.А. не вызывает сомнения и состоит в непосредственном участии автора на всех этапах выполнения работы, включая сбор и анализ литературных источников, нормативно-правовых документов, данных официальной статистики, формулирование научных результатов.

Степень обоснованности и достоверности основных положений и выводов диссертационной работы

Степень обоснованности и достоверности полученных в диссертации результатов подтверждается логикой исследования, корректным выбором методов и анализом значительного количества источников (240 источников). В работе использованы современные научные подходы – системный, процессный и междисциплинарный, что обеспечило комплексное рассмотрение проблем управления инновациями в стратегически важных отраслях. Обоснованность выводов подтверждается сопоставлением теоретических положений с практическими материалами, результатами анализа статистических данных, отраслевых отчётов и эмпирических наблюдений автора.

Практическая часть исследования опирается на богатую эмпирическую и информационную базы. В качестве полигонов апробации использованы данные об управлении инновационными проектами в ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Роснефть» (стр. 197-202). Применение авторской модели управления инновациями позволило выявить её эффективность на реальных примерах, что подтверждает её прикладную значимость. Результаты апробации отражены в научно-технических отчётах и web сайтах компаний (<https://permneft->

portal.ru/newspaper/articles/plast-i-polimer/), подготовленных по итогам реализации инновационных проектов.

Достоверность и научная состоятельность выводов подтверждаются публикациями автора. Основные результаты исследования опубликованы в научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (9 статей) а также в сборниках трудов международных и всероссийских научно-практических конференций. Материалы диссертационного исследования нашли применение в ряде научно-исследовательских работ, выполненных при участии автора, и использованы при разработке методических рекомендаций по совершенствованию управления инновационной деятельностью в организациях стратегически важных отраслей.

Результаты исследования обсуждались на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг», получили положительные отзывы специалистов, ученых и могут быть внедрены в образовательный процесс при подготовке курсов по инновационному и процессному менеджменту.

Таким образом, представленные в диссертации теоретические положения, выводы и практические рекомендации являются обоснованными, достоверными и подтверждены результатами их апробации, публикационной активностью автора и практическим применением разработанных предложений.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Научная новизна диссертационного исследования обусловлена разработкой теоретических положений и методического инструментария по управлению инновациями в стратегически важных отраслях в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики, представлена следующим результатами:

1. Уточнено содержание понятия «управление инновациями» применительно к стратегически значимым секторам экономики. Автор рассматривает управление инновациями не только как организацию инновационного процесса, но и как систему взаимодействия субъектов и объектов инновационной деятельности, включающую государственные, корпоративные и институциональные механизмы регулирования. Такой подход позволяет по-новому трактовать инновационную систему как открытую социально-экономическую структуру, функционирующую в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики. Исходя из данной концепции, предложены уточнённые авторские дефиниции следующих ключевых понятий: «инновации»,

«нестационарная экономика», «глобализирующаяся экономика», «стратегически важные отрасли», формирующие теоретическую основу исследования.

2. Предложена концептуальная алгоритмическая модель потокового целевого планирования и управления реализацией инноваций в стратегически важных отраслях экономики. Модель позволяет применять технологию проектно-процессного управления на всех этапах жизненного цикла инноваций – от идеи и НИОКР до пилотного внедрения и масштабной реализации. Её использование обеспечивает системный эффект и позволяет организациям выбирать оптимальные инструменты гибкого управления инновационными проектами, минимизируя затраты на разработку, адаптацию и внедрение технологических решений.

3. Сформирован комплекс цифровых инструментов планирования и управления инновациями предприятия, интегрирующий стадии отбора, скрининга, виртуальных и лабораторных НИР, пилотного внедрения, мониторинга и оценки стратегических эффектов. Он позволяет увязать инновационные инициативы с этапами их развития, повысить прозрачность и управляемость инновационного процесса, сформировать цифровую коммуникационную инфраструктуру управления внутри предприятия.

4. Обоснован и предложен межорганизационный механизм управления разработкой и внедрением инноваций в нефтегазодобывающей отрасли, который, в отличие от используемых, учитывает государственное регулирование и отраслевую специфику, участие государственных, научно-проектных и сервисных структур в формировании портфеля инновационных проектов.

5. Разработан методический подход и рекомендации по внедрению инструментального комплекса потокового управления инновационными проектами, предусматривающие разработку и реализацию инноваций в системе управления предприятиями стратегически важных отраслей. На их основе предполагается масштабирование обоснованных подходов, модели и инструментария эффективного совершенствования управлением инновационными проектами. Введены новое понятие и модель динамического цикла адаптивного целевого инновационного развития организации, определяемая как динамический непрерывный процесс, в рамках которого постоянно и одновременно реализуется каждый этап инновационного цикла.

Значимость полученных автором диссертации результатов для науки и практики

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что осуществлено развитие теоретических и методических положений управления инновационным развитием организаций. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий и программ по инновационному развитию предприятий стратегически важных отраслей.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в обосновании и практической применимости инструментария управления, базирующегося на алгоритмической модели целевого планирования и инструментальном комплексе управления реализацией потоков инновационных проектов в организации. Практическое значение исследования подтверждается положительной апробацией методических рекомендаций и авторских рекомендаций по реализации механизма управления инновационными проектами непосредственно на предприятиях ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Роснефть».

Указанные положения подтверждают научную значимость результатов исследования для развития экономической науки, области знаний инновационного менеджмента.

Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования

Результаты диссертационного исследования Маринина И.А. могут быть использованы как на уровне государственной инновационной политики, так и в практике управления предприятиями стратегически важных отраслей.

Предложенная модель потока инноваций и методические подходы к оценке результативности её применения представляют интерес для федеральных и региональных органов исполнительной власти при разработке и корректировке программ научно-технологического развития, а также при оценке эффективности действующих институтов поддержки инноваций.

Для крупных промышленных компаний результаты исследования могут служить основой для совершенствования корпоративных систем управления инновациями, формирования долгосрочных программ технологического обновления и повышения устойчивости предприятий к внешним изменениям. Отдельные элементы авторской модели могут применяться при подготовке и реализации проектов, связанных с импортозамещением, внедрением новых технологий и цифровизацией производственных процессов.

Материалы работы могут быть использованы в деятельности отраслевых научно-исследовательских организаций и вузов при проведении прикладных исследований, разработке учебных программ и повышении квалификации

управленческого персонала в области инновационного менеджмента и стратегического планирования.

Таким образом, практические выводы и рекомендации автора обладают универсальным характером и могут применяться как в научных, так и в управленческих целях – при формировании политики инновационного развития, управлении проектами и повышении эффективности деятельности предприятий стратегически значимых отраслей.

Дискуссионные вопросы и замечания, отмеченные в диссертационном исследовании

1. Разработанная автором алгоритмическая модель потокового целевого планирования и управления реализацией инноваций в стратегически важных отраслях основывается на использовании технологии проектно-процессного управления, поэтому стоило бы рассмотреть возможность моделирования исследуемых бизнес-процессов при помощи методологий IDEF или ARIS.

2. Нет полной ясности в вопросе, на сколько успешно научные разработки автора по созданию комплекса цифровых инструментов планирования и управления инновациями предприятия, скрининга, виртуальных и лабораторных НИР, пилотного внедрения, мониторинга и оценки стратегических эффектов могут быть использованы в технологиях искусственного интеллекта.

3. Работу усилило бы более глубокое обоснование, регламентация подход к мотивации деятельности сотрудников предприятий, обеспечивающих процессы креативного функционирования потокового управления инновациями.

4. Практическая ценность и значимость предложений относительно системы показателей, позволяющей комплексно оценить эффективность системы управления процессами разработки и реализации инноваций, повысилась бы, если в диссертации будут присутствовать эмпирические данные, позволяющие наглядно оценить эффект, подтверждающий целесообразность внедрения цифровых инструментов.

Отмеченные дискуссионные вопросы и замечания не снижают ценности сформулированных научных результатов, не влияют на положительную оценку диссертации, могут рассматриваться в качестве рекомендаций по дальнейшему развитию темы.

Заключение о соответствии диссертации критериям,

установленным Положением о присуждении ученых степеней

Представленная к защите диссертационная работа выполнена на актуальную тему, представляет собой самостоятельно выполненное

завершенное исследование, логически структурированное, характеризующееся высокой степенью обоснованности и достоверности сформулированных положений, их значимости для науки и практики, принципиальной новизной, оформленное в соответствии с требованиями.

Изложенные положения соответствуют паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент, в части пунктов: п. 10. Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями; п. 19. Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями.

В автореферате диссертации отражены основные идеи, выводы, рекомендации, сформулированные в диссертации, перспективы развития темы, а также публикации соискателя. Последовательность изложения научных результатов отражает логику проведенного исследования.

Таким образом, диссертационная работа Маринина Ивана Александровича «Управление инновациями в стратегически важных отраслях в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики» представляет собой завершенную, самостоятельно выполненную научно-квалификационную работу, в которой изложена совокупность новых научно обоснованных организационно-экономических решений по повышению уровня управления инновациями в стратегически важных отраслях, что имеет существенное значение для устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации. Считаю, что представленная к защите диссертация соответствует требованиям пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013г. №842 (в действующей редакции), а ее автор - Маринин Иван Александрович - заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Отзыв подготовлен доктором экономических наук, профессором кафедры «Менеджмент и маркетинг» Валерией Эдуардовной Кроливецкой.

Отзыв обсужден и утвержден на заседании кафедры менеджмента и маркетинга федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Петербургский государственный университет

путей сообщения Императора Александра I», протокол № 2 от «29» октября 2025 года.

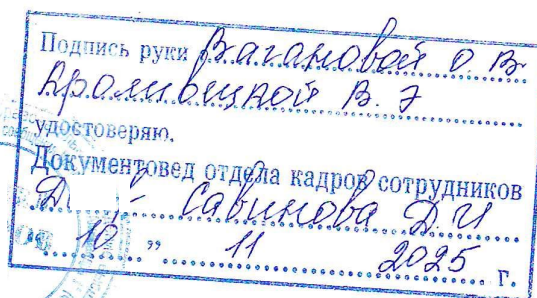
Заведующий кафедрой «Менеджмент
и маркетинг», д.э.н., проф.

Ваганова Оксана Валерьевна

Профессор кафедры «Менеджмент
и маркетинг», д.э.н., проф.

Кроливецкая Валерия Эдуардовна

«10» ноября 2025 года



ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора
Александра I»
190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9;
Тел. +7 (812) 457-86-28, +7 (812) 315-05-22;
Эл. почта: dou@pgups.ru, mm@pgups.ru;
web-сайт: <https://www.pgups.ru/>