

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

**доктора экономических наук, доцента Камчатовой Екатерины Юрьевны на диссертационную работу Чжао Кай на тему «Комплекс методов управления проектами в производственной сфере внешнеэкономической деятельности российских предприятий», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).**

### **Актуальность темы исследования**

До недавнего времени во внешнеэкономической стратегии Российской Федерации доминировала экспортоориентированная модель участия в международном разделении труда. Однако сырьевой характер российского экспорта существенным образом препятствует развитию и использованию инновационных технологий в несырьевых отраслях экономики, ведет к нерациональному использованию интеллектуального потенциала страны, сокращению ресурсной базы формирования человеческого капитала российских производственных предприятий, ухудшению экологической ситуации и т.д. Введение экономических санкций в отношении нашей страны со стороны США, промышленно развитых стран Европы и ряда других государств обусловили необходимость изменения российской внешнеэкономической стратегии, смещая акценты сотрудничества в сторону Азии, Латинской Америки и Африки.

Усиливающееся внешнее давление «коллективного Запада» на российскую экономику требует адекватного и комплексного ответа со стороны Российской Федерации и ее экономических субъектов, включая промышленные предприятия, реализующие широкий спектр международных проектов. Концептуальные положения такого ответа в значительной степени определяются принятой в Российской Федерации государственной программой развития внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Программа предусматривает существенную коррекцию международного экономического сотрудничества российских предприятий и повышение их роли на мировых

рынках за счет увеличения доли экспорта современных технологий, машин, оборудования и транспортных средств; укрепление позиций отечественных промышленных предприятий на динамично развивающихся перспективных сегментах мирового рынка; получения значимых позитивных эффектов для национального хозяйства в контексте решения задач модернизации и инновационного развития промышленного потенциала реального сектора российской экономики.

Необходимым условием устойчивого развития и роста экономического потенциала российских предприятий наряду с активизацией инновационных и инвестиционных процессов в реальном секторе российской экономики является расширение и углубление ВЭД, достижение высокого уровня ее результативности и эффективности за счет повышения качества реализации различных международных проектов, в первую очередь проектов, связанных с производственной сферой деятельности. В условиях цифровой трансформации эти факторы являются ключевыми, обеспечивающими выход российских промышленных предприятий на новые рынки, а также эффективную интеграцию предприятий в новый формат динамично меняющегося мирового экономического пространства.

Для этого российские промышленные предприятия должны иметь инструментарий, обеспечивающий комплексное решение производственно-технологических, финансово-экономических и организационно-управленческих задач проектного управления. Однако решение этих задач сопряжено с высоким уровнем неопределенности и рисков, что приводит к необходимости постоянного реагирования на возникающие в рамках реализуемых международных проектов изменения стоимостных, временных и объемных показателей, вовлечения в проекты новых ресурсов с целью минимизации отклонений фактических показателей от их запланированных значений, и эффективного управления в режиме мониторинга рисками и проектными изменениями. Поэтому российским промышленным

предприятиям необходим комплекс взаимосвязанных методов управления международными проектами в производственной сфере ВЭД. Использование результатов разработки этих методов будет способствовать не только повышению эффективности проектного управления, но и хозяйственной деятельности предприятий в целом.

Следовательно, тема диссертационного исследования Чжао Кай, связанная с формированием методического инструментария комплекса методов управления международными проектами российских промышленных предприятий в производственной сфере ВЭД, направлена на решение важных проблем экономического развития страны. Поэтому тема диссертации, поставленная диссертантом цель и спектр решаемых задач являются актуальными.

### **Структура и содержание работы**

Диссертационное исследование Чжао Кай, являясь завершенной научно-исследовательской работой, включает в себя 163 страницы машинописного текста, в том числе 148 страниц основного текста и 15 страниц приложений, а также 27 таблиц и 16 рисунков.

Структурно диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов по каждой главам, заключения, библиографии и трех приложений. Библиография охватывает 196 наименований литературных источников, и 3 приложения. Диссертация отвечает требованиям, предъявляемым ВАК РФ к работам, подготовленным на соискание ученой степени кандидата наук. Диссертацию и автореферат диссертации Чжао Кай отличает грамотное изложение и высокое качество оформления.

Введение отражает актуальность выбранной Чжао Кай темы диссертации и степень ее научной разработанности, цель, научные задачи, характеристику объекта и предмета диссертационного исследования. Во введении соискателем описаны методология и методы исследования, элементы научной новизны, сформулирована теоретическая значимость и

практическое значение результатов диссертационного исследования; представлены положения, выносимые на защиту, и личный вклад диссертанта в получение научных результатов, а также сформулированы положения, подтверждающие достоверность и проведенную апробацию полученных в диссертации результатов.

В первой главе диссертации изложены результаты исследования состояния производственной сферы ВЭД и определены перспективные направления развития международного сотрудничества российских промышленных предприятий. С позиций концепции проектного управления диссертантом представлены результаты анализа теории и практики ВЭД российских промышленных предприятий. При этом диссертант акцентирует внимание на перспективах ВЭД российских предприятий в сфере сотрудничества с предприятиями КНР в приоритетных отраслях экономики.

Использование основных положений проектного подхода к управлению, а также результатов анализа состояния производственной сферы ВЭД позволило диссертанту определить круг научных задач в сфере разработки концептуальной модели формирования совокупности методов управления международными проектами российских промышленных предприятий.

Вторая глава содержит научные результаты, полученные диссертантом в процессе решения задач формирования комплекса методов управления международными проектами российских промышленных предприятий, реализуемых в производственной сфере ВЭД. Поставленные и решенные диссертантом задачи позволили разработать и обосновать с научной точки зрения методы управления проектными рисками, человеческим и информационным капиталом, а также рассогласованиями фактических и запланированных показателей международных проектов российских промышленных предприятий, реализуемых в производственной сфере ВЭД.

Третья глава посвящена практической реализации разработанного диссертантом комплекса методов управления международными проектами. Реализация теоретических разработок выполнена на промышленных предприятиях машиностроительного кластера Республики Татарстан, реализующих ряд международных проектов в производственной сфере ВЭД. Для апробации диссертантом были выбраны ведущие промышленные предприятия Камской агломерации. Это ПАО «КАМАЗ», авторемонтный завод «КОРИБ» и Набережночелнинский литейно-механический завод «Магнолия». Применительно к деятельности этих предприятий диссертант рассматривает использование разработанного комплекса методов в таких проектах, как проект модернизации грузовых автомобилей, реализуемый ПАО «КАМАЗ» и авторемонтным заводом «КОРИБ», а также проект производства автомобильных компонентов, выполняемый предприятием «Магнолия».

Диссертант проводит оценку проектных рисков методом коллективной экспертизы, формируя экспертную группу из квалифицированных экспертов в количестве 13 человек, а затем применительно разработанным в теоретической части диссертационной работы стратегиям риск-менеджмента выполняет необходимые экономические расчеты; по критериям Вальда и Сэвиджа обосновывает наилучшую стратегию противодействия рискам рассматриваемых проектов.

Предложенный в главе инструментарий оценки эффективности использования разработанного диссертантом комплекса методов управления международными проектами российских промышленных предприятий, реализуемыми в производственной сфере ВЭД, включает в себя определение составляющих чистого дисконтированного дохода, прогнозных величин результатов, достигаемых при внедрении разработанного комплекса методов, и возникающих при этом расходов.

По результатам диссертационного исследования автором сделаны выводы, приведенные в заключительной части работы. Эти выводы отражают сформулированные в диссертации научные положения и итоги их апробации на российских промышленных предприятиях. В приложении приведены таблицы с результатами экспертной оценки рисков, рассматриваемых в практической части работы проектов, включая проект модернизации грузовых автомобилей и проект производства автомобильных компонентов.

В приложении отражены результаты использования теоретических и методических разработок диссертанта, что подтверждается актами о внедрении результатов диссертационной работы на промышленных предприятиях машиностроительного кластера Республики Татарстан («КАМАЗ», «КОРИБ» и «Магнолия»), а также справкой о внедрении результатов в учебный процесс ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН». Также приведено свидетельство о государственной регистрации программного продукта, который был разработан диссертантом для оценки рисков проектов и выбора наилучшей стратегии риск-менеджмента.

Автореферат диссертации Чжао Кай отражает основные научные положения диссертационного исследования и выводы, также содержит результаты практической апробации научных идей и методических разработок диссертанта.

### **Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций**

Следует отметить оригинальность сформулированных в диссертационной работе идей, реализация которых привела к получению значимых научных результатов, характеризующихся достоверностью и новизной. Разработанные Чжао Кай в процессе диссертационного исследования научные положения базируются на глубоком анализе литературных источников и фактических данных, отражающих состояние и

тенденции развития международного сотрудничества российских промышленных предприятий, основные направления их ВЭД в производственной сфере. В своих научных изысканиях диссертант ориентируется на современные научные теории и методологические подходы к исследованию и решению поставленных научных и практических задач.

Выводы и рекомендации диссертации логично вытекают из научных и методических разработок диссертанта, результатов практической апробации теоретических положений диссертации. Следует отметить, что апробации теоретических положений диссертационного исследования предшествовал глубокий анализ деятельности российских предприятий и реализуемых ими проектов. Это позволило сформировать массив достоверных исходных данных, с использованием которых выполнялись практические расчеты, подтвердившие достоверность теоретических разработок диссертанта.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании научных положений, основываясь на которых диссертант выполняет практические расчеты, делает достоверные выводы и дает рекомендации по использованию полученных теоретических и практических разработок. В качестве научных результатов, полученных диссертантом и отличающихся научной новизной, следует отметить:

Во-первых, научный результат, связанный с разработкой для российских промышленных предприятий концептуальной модели, содержащей спектр базовых методов, позволяющих предприятиям реализовать механизм эффективного управления международными проектами в производственной сфере ВЭД. Отличительной особенностью разработанной в диссертации концептуальной модели является наличие в ней методов, касающихся процессов управления не только международным проектом, но и предприятием в целом. Эти методы охватывают, во-первых, управление рисками и отклонениями от запланированных значений фактически достигнутых проектных показателей, как стоимостных (бюджета

проекта), так и временных (сроков выполнения работ проекта), а во-вторых, управление интеллектуальным капиталом международного проекта, в первую очередь человеческой и информационной составляющими.

Предложенный диссертантом подход позволяет российским промышленным предприятиям эффективно противодействовать проектным рискам и негативным изменениям показателей международного проекта, а также рационально использовать созданный проектный потенциал, в частности человеческий и информационный капитал. Интегральный результат применения концептуальной модели, охватывающей комплекс взаимосвязанных методов управления, заключается в целенаправленном повышении эффективности хозяйственной деятельности российских промышленных предприятий.

В качестве второго научного результата диссертационного исследования Чжао Кай, являющегося значимым для российских промышленных предприятий, следует рассматривать детально разработанные методические положения, использование которых дает им возможность разработать и реализовать в производственной сфере ВЭД стратегии риск-менеджмента международных проектов. В разработанных методических положениях диссертант корректно использует математический аппарат теории игр, с помощью которого выполняет качественное и количественное описание различных стратегий риск-менеджмента. Для оценивания этих стратегий с целью выбора оптимального варианта стратегии в условиях ограниченных ресурсов российского промышленного предприятия диссертант использует критерии Вальда и Сэвиджа. Автором выполнена формализация этих критериев и даны практические рекомендации по их применению.

Третьим научным результатом выполненного диссертационного исследования Чжао Кай выступает методический подход, реализующий метод управления проектом по отклонениям, которые возникают вследствие



рассогласования между фактическими и запланированными показателями международных проектов, реализуемых российскими промышленными предприятиями в производственной сфере ВЭД. Данный научный результат логично связан с предыдущим элементом научной новизны диссертационного исследования, поскольку международные проекты в силу своей природы осуществляются в условиях высокой неопределенности и риска.

Учитывая неполноту, а также неточность информации об условиях реализации, затратах и результатах международных проектов, диссертант ориентируется на вероятностные модели управления этими проектами. Привлекая метод оценки и пересмотра проектов, предложен механизм мониторинга проектных отклонений. Это касается бюджета проекта, а также временных параметров вероятностных ориентированных графов (включая моменты начала и окончания отдельных работ проекта, а также продолжительность этих работ и проекта в целом). Используя инструментарий метода «освоенного объема», диссертантом разработаны методические положения, которые, устанавливая соподчиненность составляющих управления отклонениями, дают возможность минимизировать отклонения международных проектов, выполняемых российскими промышленными предприятиями в производственной сфере ВЭД.

Четвертый научный результат диссертационного исследования Чжао Кай заключается в созданном методическом инструментарии управления составляющими интеллектуального капитала российских промышленных предприятий, реализующих международные проекты в производственной сфере ВЭД. Разрабатывая методический инструментарий, диссертант делает упор на основные структурные составляющие интеллектуального капитала российских промышленных предприятий: человеческий и информационный. Такой подход к использованию интеллектуального капитала, как ресурса

повышения эффективности международных проектов российских промышленных предприятий, реализуемых в производственной сфере ВЭД, видится логичным. Как правило, подобные проекты направлены на решение таких актуальных для отечественной экономики задач, как цифровизация, импортозамещение, формирование высокотехнологичных рабочих мест и ряда других. При решении этих задач ключевую роль играют такие факторы, как компетенции персонала и информатизация бизнес-процессов, что приводит к необходимости повышения качества человеческого и информационного капитала, а также организации эффективного управления этими составляющими

### **Теоретическая и практическая значимость работы**

Теоретическая значимость научных результатов диссертационного исследования связана с созданием совокупности научно-обоснованных инструментов и рекомендаций, формирующих методическую среду сопровождения процессов разработки и реализации международных проектов. Используя инструментарий данной среды российские промышленные предприятия получают возможность организации эффективного управления международными проектами. Формированию комплекса методов управления международными проектами, осуществляемыми российскими промышленными предприятиями в производственной сфере ВЭД, предшествовал анализ и обобщение методологических положений, положенных в основу разработанного диссертантом инструментария, включая проектный риск-менеджмент, управление проектными отклонениями, человеческим и информационным капиталом российских промышленных предприятий.

Возможность применения российскими промышленными предприятиями разработанных Чжао Кай научных положений и методических рекомендаций для управления международными проектами определяет практическую ценность диссертационного исследования.

Использование комплекса методов позволяет организовать целенаправленное воздействие на процессы реализации международных проектов, обеспечивая повышение экономической эффективности проектов и хозяйственной деятельности российских промышленных предприятий. Практическая ценность диссертационного исследования подтверждается расчетами для реальных проектов, реализуемых предприятиями «КАМАЗ» и «КОРИБ», а также «НЛМЗ «Магнолия». Исходные данные для выполнения расчетов диссертантом собраны самостоятельно, проходя научно-производственную практику на предприятиях машиностроительного кластера Республики Татарстан. Практическая полезность выполненных диссертантом расчетов для проекта модернизации грузовых автомобилей российского и китайского производства, а также проекта производства автомобильных компонентов подтверждена актами о внедрении результатов диссертационного исследования.

Результаты диссертационного исследования Чжао Кай также применяются в учебном процессе МГТУ «СТАНКИН» в дисциплинах «Прикладной риск-менеджмент», «Управление технологическим капиталом» и «Управление проектом», о чем свидетельствует приведенная в приложении диссертации справка о внедрении.

### **Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций**

Обоснованность изложенных в диссертации Чжао Кай научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается рядом обстоятельств. Во-первых, следует отметить то, что диссертант для достижения поставленной цели диссертационного исследования и решения вытекающих из нее научных задач ориентируется на научно-обоснованные принципы, привлекает современные научные теории, использует апробированные методы и подходы. Во-вторых, осуществляя практические расчеты, Чжао Кай формирует достоверный массив исходных данных. Полнота этого массива

позволяет учесть все параметры выполняемых в производственной сфере ВЭД проектов, а также нюансы разработанного комплекса методов, применяемого для управления процессами реализации международных проектов.

Чжао Кай имеет высокую публикационную активность. Диссертантом подготовлено и опубликовано 29 научных работ (в том числе 2 статьи без соавторства), 4 статьи в научных изданиях из перечня, рекомендованного ВАК России, и 1 статья – в журнале, входящем в базу данных SCOPUS, 2 монографии (в соавторстве) и 3 главы (в соавторстве) в коллективных монографиях, включая монографию, изданную в Великобритании и индексируемую в базе данных SCOPUS. Публикации диссертанта охватывают спектр задач, решаемых в диссертации, и достаточно полно отражают содержание диссертационной работы.

Кроме того, следует отметить, что соавторстве диссертантом получено свидетельство о государственной регистрации в Российской Федерации компьютерной программы «Управление проектными рисками в высокотехнологичной производственной среде». Такой научный «багаж» свидетельствует о высоком научно-интеллектуальном потенциале Чжао Кая, стремлении диссертанта внести научный и практический вклад в решение задач, направленных на повышение эффективности хозяйственной деятельности российских промышленных предприятий.

### **Замечания**

1. Диссертант, исследуя теоретические и практические аспекты внешнеэкономической деятельности не отразил в исследовании особенности национальной системы поддержки развития ВЭД, обеспечивающей благоприятные условия для углубления и расширения международного сотрудничества российских предприятий и увеличения их доли на глобальном рынке.

2. В диссертации отсутствуют систематизация и исследование факторов, стимулирующих международное экономическое сотрудничество и ВЭД российских предприятий, с учетом приоритетных национальных интересов Российской Федерации. Кроме того, в диссертации отсутствует анализ механизмов развития и углубления интеграции в Евразийском экономическом союзе и Шанхайской организации сотрудничества и влияния этих процессов на ВЭД российских промышленных предприятий.

3. В представленном в § 2.3. сценарном подходе к развитию интеллектуального капитала российских ПП, реализующих международные проекты в ПС ВЭД, не нашел отражение компонент «оценки», в т. ч. инновационного потенциала предприятия, что в условиях технологического суверенитета, видится важным.

4. В предложенной модели управления проектными отклонениями выделен блок «УПРАВЛЕНИЕ ОТКЛОНЕНИЯМИ», где формируется перечень критически важных (стр. 61) – однако, принципы отнесения в этой категории отклонений отсутствуют.

5. Апробацию результатов диссертационного исследования необходимо было провести не только на предприятиях Камской агломерации Республики Татарстан, поскольку в этой агломерации существуют особые условия, созданные государством для предприятий машиностроительного и Камского инновационного территориально-производственного кластеров. Поэтому при интерпретации результатов апробации теоретических результатов диссертант должен был учесть региональный аспект функционирования промышленных предприятий, т. к. существенную роль в обеспечении эффективной деятельности предприятий играют условия, в рамках которых происходит развитие региональных экономических систем.

Однако отмеченные замечания не снижают значимость достигнутых в диссертационном исследовании теоретических и практических результатов.

## **Заключение**

Диссертационная работа Чжао Кай является завершенной научно-квалификационной работой, выполненной автором самостоятельно на актуальную тему, отражающей научные результаты, выводы и рекомендации, отличающиеся новизной. Диссертация на тему «Комплекс методов управления проектами в производственной сфере внешнеэкономической деятельности российских предприятий» отвечает критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней (постановление Правительства РФ № 842 от 24.09.2013 г.) для диссертаций, представленных на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор, Чжао Кай, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

#### Официальный оппонент:

доктор экономических наук,  
доцент, заведующий кафедрой  
управления инновациями, ФГБОУ  
ВО «Государственный университет  
управления»

**Камчатова Екатерина Юрьевна**

Подпись *Камчатова* заверено  
Ученый секретарь  
Ученого совета ГУУ  
д.э.н., профессор *М.А.*

«11» января 2024 г.

Адрес: улица Рязанский проспект, д. 99, г. Москва, Россия, 109542

E-mail: Kuzkat@mail.ru

Тел.: +7(910)404-72-03

