

В диссертационный совет 24.2.293.02 при  
ФГБОУ ВО «Государственный университет  
управления»

## ОТЗЫВ

официального оппонента доктора экономических наук Панибратова  
Андрея Юрьевича на диссертационную работу Щепилова Олега  
Ивановича на тему «Развитие методов стратегического менеджмента на  
основе использования сценарного анализа», представленную на  
соискание ученой степени кандидата экономических наук по  
специальности 5.2.6 – Менеджмент

### *Актуальность темы диссертационной работы*

Стратегический менеджмент представляет собой наиболее эффективную современную форму управления предприятием в условиях быстро меняющейся конъюнктуры рынков и изменений в глобальной экономике. Одной из основных задач менеджмента является формулирование компаниями стратегических целей в средне- и долгосрочном периодах. Разработка соответствующих стратегий требует использования разнообразных стратегических инструментов, предназначенных для проведения глубокого анализа внутренних возможностей компании, необходимых для достижения поставленных целей, а также изучения текущей ситуации на целевых рынках и прогнозирования изменений бизнес-среды, которые могут сформироваться в течение планируемого периода. В процессе стратегического планирования менеджменту необходимо принять ряд важных решений, связанных с обоснованием возможности продолжения деятельности в текущих отраслях функционирования компании, приносящих стабильную планируемую прибыль, и с выбором направлений деятельности в новых отраслях, обеспечивающих получение значимой прибыли и укрепляющих конкурентное положение компаний на ее целевых рынках. Руководство компаний должно осуществлять этот выбор и в дальнейшем разработку корпоративной и функциональных стратегий на основе сформированных критериев с применением эффективных методов сбора и обработки информации.

В условиях современной бизнес-среды наиболее эффективными методами моделирования возможных путей ее развития, используемыми в

процессе стратегического планирования, являются методы прогнозирования и сценарного анализа, причем сценарный подход имеет ряд существенных преимуществ, так как позволяет при формулировании целей компаний и разработке ее стратегий опираться не только на данные прошлых и текущего периодов, но и строить модели развития экономической ситуации в будущем, охватывая горизонт планирования деятельности компании.

Следует заметить, что в отличие от методов прогнозирования, сценарные методы не разработаны в достаточной мере для их активного применения при реализации стратегического процесса менеджментом компаний. Применение сценарного метода является достаточно трудоемким и связано с разработкой и анализом большого количества сценариев; этим объясняется его ограниченное использование на практике руководителями современных предприятий. Сокращение количества сценариев, рассматриваемых руководством компаний в процессе стратегического планирования, основанное на использовании теоретически обоснованной методики, может снизить уровень трудоемкости использования сценарного подхода и тем самым способствовать его более широкому применению в практике управления современным бизнесом.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что диссертационное исследование Щепилова О.И. посвящено актуальной теме, результаты разработки которой могут представлять существенный интерес, как в теоретическом плане, так и для практики управления деятельности современным бизнесом в условиях динамичных изменений бизнес-среды.

#### *Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации*

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается корректным использованием различных методов исследования: общенаучных методов, методов анализа и синтеза, индукции, аналогий, структурно-логического и семантического анализа результатов экспертных интервью и экономико-математического инструментария. В диссертации использованы концептуальные научные исследования по разработке корпоративных и конкурентных стратегий коммерческих компаний, актуальные законодательные акты Российской Федерации, аналитическая и статистическая информация, эмпирические исследования отечественных и иностранных специалистов.

Применение соискателем при проведении исследований современных научных подходов и методов обусловило высокую степень достоверности и обоснованности полученных им результатов, которые дали возможность выявить «узкие» места в реализуемых на практике процессах разработки корпоративных и бизнес-стратегий. Отмечено использование топ-менеджерами ограниченного числа источников информации и критериев выбора нового направления деятельности, а также наличие существенных возможностей изменения спектра методов обработки информации. Диссертант обосновал необходимость использования сценарного анализа при выборе новых направлений деятельности, а также при создании конкурентных стратегий работы компании на целевых рынках, разработал на основе собственного подхода к сокращению количества генерируемых сценариев методику формирования компонентного состава сценариев, алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, которые значительно сокращают трудоемкость применения сценарного анализа.

Представленные в работе научные исследования, выводы и рекомендации, полученные автором в ходе диссертационного исследования, представляются достаточно логичными и сомнений не вызывают.

#### *Характеристика структуры, содержания и оформления диссертации*

Диссертационная работа Щепилова О.И. является законченной научно-квалификационной работой, в которой решены научные и практические задачи по формированию методики разработки корпоративных и конкурентных стратегий коммерческих компаний на основе методов сценарного анализа с использованием обоснованной минимизации рассматриваемых сценариев.

Диссертация состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников (218) и приложений (14), объемом 199 страниц основного текста, включая 33 таблицы и 25 рисунков.

Во введении показана актуальность темы диссертации, сформулированы цель и задачи диссертационного исследования, а также его научная новизна и практическая значимость.

В первой главе диссертационной работы соискатель анализирует структуру современной системы стратегического управления бизнесом, исследованной рядом отечественных и зарубежных исследователей, которые подчеркивают необходимость поиска менеджментом компаний в условиях

интенсивной динамики изменения рыночной ситуации источников формирования ее конкурентных преимуществ на основе оптимального использования доступных ресурсов и значимость эффективной разработки корпоративных и бизнес-стратегий компаний для повышения ее стоимости и конкурентоспособности, как в целом, так и на ее целевых рынках.

На основе проведенного анализа литературных источников соискателем были выделены основные направления деятельности руководства компаний в процессе реализации корпоративной стратегии (рисунок 1.1, с. 15). Автор подробно изучил цели разработки и реализации товарной стратегии компании, модели и структуру товарных стратегий, подходы к их формированию и используемые при этом методы (с. 17-22). На основе анализа литературы диссертант пришел к выводу, что в изученных им исследованиях мало внимания уделяется анализу путей дальнейшего развития рынков, как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективах, результаты которого могут оказаться очень важными при принятии стратегических решений о трансформации деятельности компании на уже освоенных и новых рынках (с. 22). Обосновано использование при реализации стратегического процесса сценарного подхода в связи с возможностью его применения в условиях высокого уровня неопределенности, характерных для активно изменяющейся среды современного бизнеса (с. 24-27).

Во второй главе диссертационного исследования Щепилов О.И. представил результаты изучения подходов руководителей современных компаний к организации компонентов стратегического процесса. В частности, изучены варианты трактовки опрошенными руководителями смысла понятия «конкурентоспособность компаний». Соискатель выявил, что большинство руководителей под конкурентоспособностью компании фактически подразумевают конкурентоспособность реализуемых ею продуктов и, соответственно, оценивают конкурентоспособность компании с помощью критериев анализа уровня конкурентоспособности продукта, игнорируя многие рыночные критерии. На основе анализа мнений экспертов Щепиловым О.И. сделан вывод о целесообразности разделения понятия «конкурентоспособность компаний» на следующие составляющие: «конкурентная позиция на каждом целевом рынке», «конкурентоспособность на каждом целевом рынке» и «конкурентоспособность в целом», с выделением для каждого вида конкурентоспособности двух уровней: текущего и

перспективного, разработаны схема структуры уровней конкурентоспособности на отдельном целевом рынке (рисунок 2.2, с. 34), схема взаимосвязи оценочных критериев различных видов конкурентоспособности компании на различных уровнях их формирования (рисунок 2.3, с. 36) и схема процесса формирования сценариев при разработке бизнес-стратегии компании (рисунок 2.4, с. 38). В условиях неопределенности разработка стратегий, которые возможно корректировать в процессе их реализации, требует глубокого изучения отраслевых рынков, анализа возможных изменений действий стейкхолдеров рынков в ответ на изменения драйверов внешней среды и их проекций. Щепиловым О.И. проанализирована специфика факторов формирования сценариев развития рынков, стратегического процесса формирования сценариев (с. 40-41) и предложены концептуальная модель разработки стратегии на основе сценарного анализа (рисунок 2.6 (с. 42), с. 43-44), а также структура информационного обеспечения процесса разработки корпоративной и бизнес-стратегии (рисунок 2.7, с. 45).

Результаты, полученные соискателем при изучении подходов менеджмента к выбору компаниями новых направлений деятельности и к трансформации товарной стратегии, выявили отсутствие комплексного подхода к выбору оценочных критериев и, вследствие этого, игнорирование руководителями ценности анализа важных экономико-рыночных показателей, а также невозможность создания полноценной базы критериев, позволяющих прогнозировать развитие рыночных ситуаций. Автору удалось доказать ограниченность системного подхода к подбору источников необходимой информации для создания релевантной базы данных и использования при обработке информации многих современных эффективных методов; эти результаты представлены в диссертации на с. 46-87.

Анализируя динамические процессы в машиностроительной отрасли на современном этапе экономического развития, автор отметил ряд препятствий, ограничивающих ее позитивное влияние на российскую экономику, выявил особенности развития продуктовых инноваций и внедрения в отрасли процессных инноваций и пришел к выводу, что для повышения прибыльности отрасли в условиях турбулентной экономической среды актуальна разработка бизнес-стратегий, нацеленных на успешное освоение новых рынков на основе адекватных прогнозов и сценариев развития экономической ситуации на

наиболее значимых рынках отрасли, а для реализации таких разработок необходима конкретная методика сценарного анализа, которая отличалась бы от существующих обоснованным механизмом сокращения количества рассматриваемых сценариев (с. 88-102).

Проведенное соискателем исследование показало целесообразность описания сценариев на основе анализа драйверов и неопределенностей, а также действий стейкхолдеров. На основании этого Щепилов О.И предложил механизм сокращения количества разрабатываемых сценариев за счет фокусирования внимания менеджеров на прогнозировании действий наиболее влиятельных стейкхолдеров в пределах компонентов карты рынка, которые в большей степени подвержены влиянию наиболее активных драйверов (с. 102-105). Для реализации предложенного подхода автором был разработан в укрупненном виде алгоритм разработки стратегий компании (рисунок 3.1, с. 106), включающий в себя при детальную проработке методику формирования компонентного состава сценариев (с. 107-119), этапы которой представлены на рисунке 3.2 (с. 107), а графическое описание – на рисунке 3.3 (с. 109), и алгоритм процесса генерации проектов сценариев для различных вариантов состояния экономической ситуации функционирования компании (с. 119-125). Реализация предложенных методики и алгоритма основывается на применении методов экспертного опроса, глубинных интервью и анализа вторичной информации. Кроме предложенной методики, Щепиловым О.И. был представлен перечень предлагаемых им источников, методов получения и обработки необходимой информации для использования на каждом этапе реализации методики разработки компонентного состава сценариев, а также алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий (таблица Ж.1, с. 220-221).

Практическая реализация разработанного соискателем алгоритма формирования стратегий компании (рисунок 3.1, с. 106) была продемонстрирована на примере завода ООО «БОНУМ». В соответствии с предложенной методикой была сформирована карта рынка предприятия (рисунок 3.9, с. 126), с помощью оригинальной матрицы «Драйверы/Компоненты карты рынка» (таблица 3.9, с. 127) выделены ключевые драйверы, оказывающие наибольшее влияние на компоненты карты рынка, и сформированы первичные проекции наиболее активно влияющих на развитие экономической ситуации драйверов (таблица 3.10, с. 128), которые

были соотнесены с компонентами карты рынка (таблица 3.11, с. 132). На основе полученных данных было построено проблемное поле компании ООО «БОНУМ» (рисунок 3.10, с.131).

На следующих шагах были определены группы основных стейкхолдеров и существенные интересы каждой группы (таблица 3.12, с.133) и с помощью оригинальной матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» (таблица 3.13, с. 134) выделены стейкхолдеры, оказывающие наиболее сильное корректирующее влияние на наибольшее количество компонентов карты рынка. На основе анализа соотношений «группа стейкхолдеров – интересы стейкхолдеров – фрагменты карты рынка» и «наиболее значимые драйверы – наиболее влиятельные стейкхолдеры – фрагменты карты рынка» были определены вторичные проекции, как ответные действия стейкхолдеров на изменения драйверов и их проекций (таблице 3.14, с. 135-136). Логический анализ содержимого матриц совместимости первичных проекций ключевых драйверов (таблицы И.1-И.6, с 222-232) позволил выделить среди проекций наиболее активных драйверов совместимые в одном сценарии компоненты, идентифицировать две несущие в себе наибольшие риски для бизнеса компании проекции, и на основании полученных выводов разработать матрицу возможных сценариев развития ситуации в машиностроительной отрасли в условиях санкционного давления (рисунок 3.11, с. 140), варианты которых представлены автором на страницах 141-148.

Щепилов О.И. подробно представил в своей диссертационной работе разработку сценариев для основных вариантов соотношения несущих в себе наибольшие риски для бизнеса компаний проекций. Ситуация при соотношении этих проекций «высокая доступность сырья/комплектующих – высокий платежеспособный спрос» является наиболее благоприятной, а при соотношении «низкая доступность сырья/комплектующих – низкий платежеспособный спрос» – самой неблагоприятной и требующей временного или окончательного сворачивания деятельности компании (с. 141).

В результате анализа экономической ситуации, возникающей при соотношении «высокая доступность сырья/комплектующих – низкий платежеспособный спрос» (с. 141-145) было разработано графическое представление специфики ее сценариев (рисунок 3.12, с.143), изучение которой позволило определить возможные действия компаний в случае стабилизации объемов продаж на рынках компаний (таблица К.1, с. 233-234),

и разработана целевая направленность стабилизирующих действий менеджмента на основные компоненты проблемного поля компании в этих условиях в случае достижения трех целей: сохранение доли рынка (рисунок Л.1, с. 236), сохранение объема выручки (рисунок Л.2, с. 237), увеличение объема выручки (рисунок Л.3, с. 238).

Также автором была изучена специфика сценариев экономической ситуации для варианта соотношения несущих в себе наибольшие риски проекций «низкая доступность сырья/комплектующих – высокий платежеспособный спрос» (с. 146-148, 239-241) и создана графическая интерпретация особенностей этой ситуации (рисунок 3.13 на с. 147), сформулированы приоритетные стабилизирующие действия менеджмента машиностроительной компании при работе в сценариях этой ситуации (таблица Н.1, с. 242-243) и представлена их целевая направленность в рамках реализации каждой из трех возможных целей: сохранение доли рынка (рисунок П.1, с. 245), сохранение объема выручки (рисунок П.2, с. 246), увеличение объема выручки (рисунок П.3, с. 247).

В процессе разработки сценариев для экономической ситуации, характеризующейся соотношением несущих в себе наибольшие риски проекций «высокая доступность сырья/комплектующих – низкий платежеспособный спрос» на основе анализа таблицы влияния первичных проекций наиболее значимых драйверов развития экономической ситуации на компоненты карты рынка (таблица 3.11, с. 132), проблемного поля компании (рисунок 3.10, с. 131) и специфики рассматриваемой экономической ситуации (рисунок 3.12, с. 143) были выделены общие компоненты для всех сценариев этой ситуации (благоприятные и неблагоприятные), выявлена основная причина снижения объема продаж (с. 149-152) и определены на основе анализа содержимого таблицы 3.14 (с. 135-136) с учетом специфики сложившейся экономической ситуации ответные действия влиятельных групп участников рынка на значимые факторы ситуации, являющиеся вторичными проекциями (таблица 3.15, с. 151). Также были выделены отличительные компоненты сценариев рассматриваемой экономической ситуации (с. 152-154), проведен анализ совместимости вторичных проекций тех первичных проекций, которые являлись значимыми для данной экономической ситуации (с. 152-156, таблица И.1 (с. 222-223), таблица И.4 (с. 228), с. 248-250). На основе изучения ответных совместимых реакций групп стейкхолдеров была разработана схема

взаимосвязи и взаимовлияния действий этих групп друг на друга (рисунок 3.14, с.156), а на основе анализа возможных действий компании в случае стабилизации объемов продаж на ее рынках (таблица К.1, с. 233-234) были сформулированы действия менеджмента в условиях сценариев ситуации «высокая доступность сырья/комплектующих – низкий платежеспособный спрос» (таблица 3.16, с. 157-158) для достижения трех целей: сохранение доли рынка, сохранение объема выручки, увеличение объема выручки. На основе полученных данных в результате их анализа были разработаны группы сценариев действий менеджмента компании при достижении каждой из этих трех целей (с. 158-163, рисунок 3.15, (с.160), рисунок 3.16 (с.162)).

Разработка сценариев для экономической ситуации, характеризующейся соотношением несущих в себе наибольшие риски для бизнеса проекций «низкая доступность сырья/комплектующих – высокий платежеспособный спрос», была проведена аналогичным образом, ответные действия на значимые факторы данной экономической ситуации влиятельных участников рынка приведены в таблице 3.17, с. 165-166.

В соответствии с предложенным автором алгоритмом было проанализировано содержимое всех сформированных сценариев и отобраны сценарии, требующие разработки или же корректировки бизнес-стратегий.

### ***Новизна диссертационного исследования***

Результаты диссертационного исследования, проведенного автором, подтверждают новизну проделанной работы в теоретико-методическом обосновании, концептуальном моделировании и разработке методики использования сценарного анализа при разработке корпоративных и конкурентных стратегий компаний. Важным результатом исследования является обоснование автором минимизации рассматриваемых сценариев и алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий на основе использования конкретных механизмов достижения целей компаний и стратегических инструментов.

Можно отметить следующие основные научные результаты, сформулированные лично автором в диссертационной работе:

- 1) На основе анализа литературы и результатов собственных исследований предложена концептуальная модель разработки стратегии с применением сценарного анализа, включающая анализ компонентов

рыночной среды в условиях высокой турбулентности бизнес-среды на основе построения карты рынка, изучения рынка и его стейкхолдеров с целью формирования проекций драйверов внешней среды, а также идентификацию совместимых, наиболее вероятных и пригодных для формирования сценария проекций, которые могут стать компонентами разрабатываемых сценариев развития экономической ситуации, а также этап непосредственно разработки сценариев и стратегий для каждого из них.

2) Автором предложен укрупненный алгоритм разработки бизнес-стратегий компаний с использованием сценарного анализа, содержащий этапы формирования компонентного состава сценариев, генерации сценариев для каждой конкретной экономической ситуации, выделения требующих разработки конкурентных стратегий (бизнес-стратегий) сценариев и обновления текущих или разработки новых конкурентных стратегий.

3) Выявлены потенциальные возможности совершенствования подходов руководителей компаний:

- к выбору новых направлений деятельности при разработке корпоративной стратегии, состоящие в необходимости создания более полной базы оценочных критериев, более широкого использования современных источников необходимой информации и методов ее обработки, в том числе методов моделирования путей дальнейшего развития экономической ситуации, прогнозирования и сценарного анализа,

- к выбору ассортиментного состава продуктового портфеля в рамках оптимизации товарной стратегии (компоненты бизнес-стратегии) и улучшения рыночной позиции, выражющиеся в необходимости согласования выбора нового продукта со стратегическими целями компании, в формировании полного набора критериев выбора перспективного продукта и оценки его конкурентных характеристик, в создании полной информационно-методической базы для обработки информации.

В связи с этим, автором была разработана структура информационного обеспечения процессов корпоративной и бизнес-стратегии компаний, предложена последовательность необходимых подготовительных мероприятий, проводимых перед разработкой стратегий, и перечень источников и методов получения и обработки информации в процессе разработки стратегий на основе сценарного анализа.

4) Автором предложен теоретико-методический подход к уменьшению

в процессе разработки стратегий на основе сценарного анализа количества генерируемых сценариев путем формирования наиболее важных из них, компонентами которых будут являться проекции наиболее влиятельных драйверов, воздействующих на наибольшее количество компонентов карты рынка, и инициирующих действия, вызывающие ответные реакции (вторичные проекции) наиболее активных стейкхолдеров, оказывающих значимое влияние на наибольшее количество компонентов карты рынка и совместимых между собой.

5) Автором разработана реализующая предложенный авторский подход к сокращению числа генерируемых сценариев методика формирования компонентного состава сценариев, использующая для минимизации количества генерируемых сценариев две авторские матрицы, позволяющие осуществить выделение наиболее значимых драйверов и активных стейкхолдеров, обеспечивающих формирование на основе анализа реакций стейкхолдеров и совместности проекций драйверов компонентный состав наиболее важных сценариев.

6) Автором разработан алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, включающий этапы выделения вызывающих риски и неопределенности факторов внешней среды; анализа экономических ситуаций, определяемых соотношением этих факторов; определения в соответствии с целями компании ответных действий менеджмента, нейтрализующих возникшие из-за влияния несущих в себе наибольшие риски факторов проблемы, и их целевую направленность на компоненты карты рынка; разработки для каждого специфического состояния экономической ситуации группы сценариев; выделения сценариев, требующих разработки стратегий и формирование для каждого такого сценария стратегии.

### *Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы*

Теоретическая значимость полученных диссидентом результатов состоит в обосновании целесообразности применения сценарного анализа в стратегическом менеджменте, в значимости сформулированного автором теоретико-методического подхода к уменьшению количества формируемых в процессе разработки стратегий компаний сценариев на основе применения двух оригинальных авторских матриц, в разработке методики формирования компонентного состава будущих сценариев и алгоритма генерации сценариев

и перехода к разработке бизнес-стратегий и корпоративной стратегии.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в возможности более широкого применения на практике руководством компаний сценарного анализа путем реализации предложенных соискателем и существенно снижающих трудоемкость аналитического процесса методики формирования компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, а также в применении рекомендаций по разработке стратегий и использовании предложенной структуры информационного обеспечения процесса разработки корпоративной и бизнес-стратегии.

### *Замечания и дискуссионные моменты диссертации*

Несмотря на общую положительную оценку содержания диссертационного исследования, необходимо сделать несколько замечаний, носящих дискуссионный характер.

1. Соискатель подробным образом продемонстрировал реализацию своих предложений по разработке стратегий на основе применения сценарного анализа на примере компании машиностроительной отрасли. Необходимо уточнить, каким образом применение указанных разработок повлияло на эффективности деятельности компании и в чем конкретно состоял положительный результат. Кроме того, следует пояснить, в какой степени указанные предложения по разработке стратегий применимы к компаниям других отраслей.

2. Автор указывает на целесообразность разработки в рамках изучаемых сценариев структуры действий менеджмента, ориентированных на три основные цели – сохранение доли рынка, сохранение объема выручки на прежнем уровне и увеличение объема выручки. Учитывая ориентацию современного менеджмента на формулирование количественных целей, следует прояснить конкретные аспекты упомянутого диссертантом увеличения объема выручки, в частности, в какой степени увеличение объема выручки от незначительного к существенному приведет к качественному изменению от «сохранения» к «увеличению» в терминах вышеуказанных целей.

3. Автор включил в разработанный им алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий методику формирования бизнес-стратегии на

основе использования идентификации ключевых факторов успеха. Остается открытым вопрос о возможности применения альтернативных методов разработки бизнес-стратегии в пределах реализации предложенного автором алгоритма, в частности, с учетом разнообразия характеристик других компаний, к которым может быть применена данная методика.

Представленные выше дискуссионные замечания не умаляют ценность выводов и разработок диссертанта, высокий теоретико-методологический уровень проведенных исследований и практическую значимость их результатов.

### *Соответствие автореферата основному содержанию диссертации*

Автореферат Щепилова О.И. отражает научную новизну и содержание диссертационного исследования в полной мере. Научные работы, включенные в автореферат, в достаточно полно степени соответствуют основным положениям и выводам проведенных соискателем исследований. Основные результаты исследования отражены в 11 научных трудах, из которых 5 статей опубликовано в ведущих научных изданиях, рекомендуемых ВАК России (авторских 6,95 п.л.).

### *Заключение о соответствии диссертационной работы установленным критериям*

Изложенное выше дает возможность сделать вывод о существенном прикладном значении и высокой научной ценности результатов, полученных соискателем. Диссертационное исследование Щепилова О.И. выполнено на высоком научно-методическом уровне и является завершенной научно-квалификационной работой. Работа обладает внутренним единством, содержит новые научные положения и выводы, выдвигаемые для публичной защиты. Полученные лично автором результаты достоверны, обладают научной новизной и могут быть рекомендованы к практическому применению в деятельности коммерческих компаний для повышения эффективности стратегического управления.

Диссертация Щепилова О.И. выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. Менеджмент (п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»).

Автореферат и диссертационная работа выполнены в полном соответствии с требованиями ВАК Минобрнауки России.

Диссертационная работа «Развитие методов стратегического менеджмента на основе использования сценарного анализа» соответствует требованиям п. 9-14 Положения и присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор Щепилов Олег Иванович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по заявленной специальности.

Официальный оппонент,

доктор экономический наук, 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством,  
профессор, профессор кафедры стратегического  
и международного менеджмента

Высшей школы менеджмента

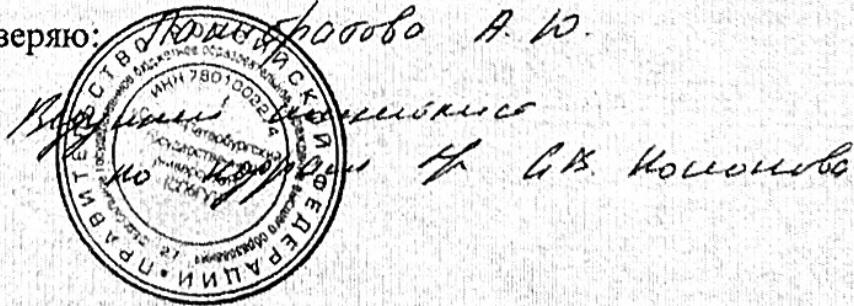
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский

государственный университет»

Панибратов Андрей Юрьевич

17.10.2023.

Подпись удостоверяю:



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет»

199004, г. Санкт-Петербург, Волховский пер., д. 3

Тел: +7 (812) 323-84-56

Эл. почта: [office@gsom.spbu.ru](mailto:office@gsom.spbu.ru)