

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по научной работе  
ФГБОУ ВО «Челябинский  
государственный университет»,  
к, профессор

Бычков И.В.

« 28 » 01 2021г.



### ОТЗЫВ

**ведущей организации ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет» на диссертацию Пушкина Ильи Сергеевича на тему «Управление производственно-торговыми организациями в условиях трансформации бизнес-моделей», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)**

**Актуальность темы исследования.** Трансформацию бизнес-моделей можно наблюдать на протяжении всего двадцатого столетия, так как зарождение различных концепций, таких как научная организация труда, всеобщее управление качеством, кайдзен, бережливое производство, процессное управление, постоянное совершенствование бизнес-процессов, процессно-проектное управление, приводило к изменению деятельности организаций, к трансформации построения цепочек создания ценности.

Однако в двадцать первом веке мир столкнулся с очень быстрым развитием и активным внедрением цифровых технологий, которые позволяют организовать эффективную деятельность новых компаний, зародившихся в

середине 2010-х, но при этом требуют радикальных изменений от «классических» организаций, которые не всегда считали внедрение цифровых технологий первостепенной задачей. В результате так называемые «цифровые» компании стали использовать новые бизнес-модели, такие как агрегаторы, подписки, блокчейн и др., их капитализация стала расти быстрыми темпами, они стали поглощать поставщиков, комплиментаторов, конкурентов и становиться мировыми лидерами.

Пандемия также стала активным драйвером трансформации деятельности организаций, так как потребовались дистанционная работа, совещания в режиме онлайн, новые условия доставки товаров и оказания услуг, которые тесно связаны с активным внедрением и использованием цифровых технологий. Производственно-торговым организациям, которые в большинстве случаев организованы не по принципам «цифровых» компаний, требуется трансформация системы управления и бизнес-моделей с целью повышения эффективности и устойчивости деятельности в условиях турбулентной среды функционирования. Поэтому цель и задачи, поставленные в рамках диссертационного исследования Пушкина И.С. на тему «Управление производственно-торговыми организациями в условиях трансформации бизнес-моделей», являются актуальными, так как, во-первых, направлены на решение научно-практических задач, связанных с разработкой стратегии развития и повышением эффективности деятельности организаций в условиях трансформации бизнес-моделей, а во-вторых, вносят существенный вклад в теорию менеджмента, дополняя ее концепцией, методическими подходами, моделями, алгоритмами и инструментами, связанными с трансформацией бизнес-моделей организаций.

**Структура и содержание диссертации.** Представленная работа имеет логичную структуру и состоит из введения, трех глав основного текста, заключения списка литературы, включающего 127 наименований, и приложений. Общий объем работы – 197 страниц машинописного текста, в том числе 18 таблиц и 37 рисунков.



Введение отражает актуальность диссертационного исследования, степень научной разработанности проблемы, цель, задачи, объект, предмет, область исследования, теоретическую и методологическую базу исследования, методы исследования, обоснованность и достоверность результатов исследования научную новизну, теоретическую и практическую значимость полученных результатов, сведения об апробации работы (с. 3-8).

В первой главе диссертационного исследования автор осуществил диагностику управления организациями и сравнительный анализ технологий организации деятельности. В частности, в диссертационном исследовании разработана классификация технологий эффективной организации бизнес-моделей (с.22-42), и выделены те технологии, которые в наибольшей степени подходят для организации деятельности в цифровой экономике. В данной главе также представлено обоснование направлений стратегического развития организаций (с.52-65), определены модели поведения клиентов, стратегии развития организаций и методики, технологии и инструменты для их реализации (с.49).

Во второй главе разработан типовой процесс цифровой цепочки создания ценности (с.80) и представлен процесс управления цифровой цепочкой создания ценности (с.83). Автор определяет основные этапы реализации цифровой цепочки создания ценности, адаптированной под деятельность организаций, функционирующих в цифровой экономике. В диссертационной работе представлена модель адаптации типового процесса цифровой цепочки создания ценности для торговой организации (с.82). Автор исследует ключевые параметры реализации бизнес-моделей и представляет шаблон бизнес-модели для организаций, функционирующих в цифровой экономике и включающий такие элементы, как цифровая цепочка создания ценности, инновации, взаимодействие с партнерами и поставщиками, технологии цифрового управления и др. (с.100-125).

В третьей главе диссертационного исследования представлен методический подход к оценке эффективности реализации стратегии развития



организации и бизнес-модели (с.128-142). Данный подход позволяет провести оценку на основе метода дисконтированных денежных потоков, используя авторскую методику определения ставки дисконтирования и расчета темпа прироста денежных потоков (с.138). Автором сформирован алгоритм оценки эффективности бизнес-моделей (с.140), на основании которого разработан инструмент оценки эффективности бизнес-моделей организаций, функционирующих в цифровой экономике.

В данной главе проведена апробация представленных в диссертационном исследовании методических подходов, моделей, алгоритмов и инструментов. В частности, сформирована стратегия изменений в производственно-торговой организации в условиях цифровой трансформации, продемонстрирована реализация процессов управления цифровой цепочкой создания ценности производственной организации (с.161-174).

В диссертационном исследовании сформированы рекомендации по повышению эффективности управления организациями в условиях цифровой трансформации (с.174-175).

**Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций.** Логика диссертационного исследования полностью соответствует поставленной цели и сформулированным для ее достижения задачам. Основные положения диссертационной работы, выводы и рекомендации полностью соответствуют поставленным задачам исследования и базируются на результатах анализа классических и современных трудов зарубежных и отечественных ученых и специалистов в области менеджмента, стратегического управления, применения цифровых технологий в менеджменте и бизнесе, оценки эффективности и результативности реализации бизнес-моделей, нормативно-правовых актах, авторских аналитических разработках.

**Основные результаты исследования и их научная новизна.** Основные результаты диссертационного исследования, полученные автором и обладающие научной новизной, состоят в следующем.

1. Обосновано содержание процесса цифровой трансформации управления производственно-торговыми организациями на основе предметного изучения отечественного и зарубежного опыта, включающее определение принципов, что позволит обеспечить комплексность и эффективность формирования цифровых цепочек создания ценности для стратегического развития организаций (с. 9-21).

2. Предложена классификация технологий организации бизнес-моделей производственно-торговых организаций, направленных на повышение эффективности реализации стратегии управления, применение которой позволит определить вектор развития на: а) оптимизацию затрат, б) рост продаж, в) выход на новые рынки (с. 22-42).

3. Обоснована и подтверждена зависимость между моделями поведения клиентов, основными направлениями стратегического развития организаций и применяемыми в связи с этим методиками, технологиями и инструментами, обеспечивающая трансформацию управления производственно-торговыми организациями (с. 43-65).

4. Разработана модель трансформации управления деятельностью производственно-торговых организаций, обоснование которой отличается уточнением содержания процесса управления, определением цифрового двойника с использованием единой цифровой платформы, что позволит конкретизировать этапы технологического производства и онлайн-реализации продуктов и услуг в целях обеспечения комплексности и эффективности управляющих воздействий (с. 68-84).

5. Сформирован набор ключевых элементов бизнес-модели организации в условиях цифровой трансформации управления, включающий: ценность, создаваемую продуктом\услугой, взаимодействие с клиентами, цифровую платформу, инновации, сервисы, цифровую цепочку создания ценности, взаимодействие с поставщиками, взаимоотношения с партнерами, технологии цифрового управления, риски (с. 86-125).

6. Разработан методический подход оценки эффективности стратегии



развития производственно-торговых организаций, позволяющий определять размер денежных потоков, необходимый для достижения требуемого значения показателя стоимости бизнеса с учетом идентификации и оценки присущих ему рисков, что позволит оценить результаты хозяйственной деятельности производственно-торговых организаций и сформировать эффективную систему трансформации бизнес-модели организации (с. 128-141).

**Теоретическая значимость исследования.** Научные результаты диссертационного исследования имеют научную значимость в развитии моделей, инструментов и технологий менеджмента в условиях его цифровой трансформации. Несомненное научное приращение автора состоит в разработке методического подхода к оценке реализации стратегии развития организации и ее бизнес-модели.

**Практическая значимость исследования и рекомендации по использованию его результатов.** Предложенный автором состав элементов формирования бизнес-модели для компаний, функционирующих в цифровой экономике может использоваться для эффективной организации деятельности в условиях нестабильной среды функционирования и активного внедрения цифровых технологий.

Разработанные шаблоны стратегических карт позволяют формализовать стратегию развития организации, функционирующей в условиях трансформации бизнес-моделей.

Представленный в диссертационном исследовании методический подход и инструмент оценки эффективности стратегии развития и бизнес-модели позволяет владельцам и руководителям организации получить информацию, необходимую для принятия верных управленческих решений.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в практике управления производственно-торговыми организациями.

#### **Замечания по диссертации.**

1. В диссертации разработана авторская классификация технологий организации бизнес-моделей производственно-торговых организаций. Однако

описанию существующих вариантов классификации и месту авторской среди них не уделяется достаточного внимания (с. 41-42).

2. В диссертационном исследовании автор формирует направления стратегического развития организаций (с. 49-65), что важно, однако не поясняет, как их следует модифицировать при изменении модели поведения клиентов.

3. В исследовании не указано, как должна осуществляться интеграция процессов создания ценности производственных и торговых организаций. В частности, в главе 2 представлен типовой процесс цифровой цепочки создания ценности (с. 80), а затем проведена его адаптация для торговой организации. При этом данный вопрос ,несомненно, важен для раскрытия темы.

4. Автор не указал в работе ограничения применения разработанного в третьей главе методического подхода и инструмента оценки эффективности реализации стратегии и бизнес-модели владельцами и менеджерами коммерческих и некоммерческих организаций.

Отмеченные недостатки носят частный характер, не снижают качество диссертации и не влияют на достоверность основных теоретических и практических результатов исследования.

**Полнота изложения материалов диссертации в работах, опубликованных соискателем.** Диссертация оформлена в соответствии с установленными требованиями к диссертационным работам. Основное содержание диссертационного исследования изложено в 10 научных публикациях в рецензируемых научных изданиях. Опубликованные автором научные работы и автореферат достаточно полно раскрывают основные положения и выводы диссертационного исследования.

**Соответствие диссертации Положению о присуждении ученых степеней.** Диссертационная работа Пушкина Ильи Сергеевича на тему: «Управление производственно-торговыми организациями в условиях трансформации бизнес-моделей» является законченным научным исследованием по актуальной теме. В работе представлены результаты,



имеющие важное научное и практическое значение для специальности 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Диссертационная работа соответствует критериям, установленным пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор, И.С. Пушкин, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Отзыв на диссертацию Пушкина Ильи Сергеевича на тему «Управление производственно-торговыми организациями в условиях трансформации бизнес-моделей», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) подготовлен Бархатовым Виктором Ивановичем, д.э.н., профессором, заведующим кафедрой экономики отраслей и рынков Челябинского государственного университета. заведующим кафедрой экономики отраслей и рынков ФБГОУ ВО «Челябинский государственный университет»

Отзыв обсужден и утвержден на заседании кафедры экономики отраслей и рынков ФБГОУ ВО «Челябинский государственный университет» (Протокол № 8 от «27» января 2021 г.).

Заведующий кафедрой  
экономики отраслей и рынков Челябинского государственного университета

д.э.н., профессор  
27.01.2021  
ФБГОУ "Челябинский государственный университет"  
ул.Братьев Кашириных

Л

В.И. Бархатов

ул. Братьев Кашириных, 454001, г. Челябинск,  
т. 8 (351) 263-10-10, www.csu.ru, e-mail: eor@csu.ru

Подпись Бархатов В.И.  
Удостоверению  
свещатель по кафедре