

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента на диссертацию  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук Понкратова-  
Вайсмана Бориса Денисовича  
на тему: «Цифровизация процессов материально-технического обеспечения  
производственного предприятия на основе экосистемного подхода» по  
специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика инноваций)**

### **Актуальность темы исследования**

Актуальность диссертационного исследования Понкратова-Вайсмана Б.Д. обусловлена совокупностью факторов, определяющих современную траекторию развития российской экономики, среди которых – ускоряющиеся процессы цифровизации, перестройка международных логистических маршрутов и стремление к обеспечению технологического суверенитета, что особенно важно для производственных и инфраструктурных компаний. В этих условиях именно процессы материально-технического обеспечения (МТО), традиционно воспринимавшиеся как вспомогательные, превращаются в один из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособного функционирования предприятий. В исследовании убедительно показано, что сложившаяся практика, основанная на использовании разрозненных информационных систем и каналов коммуникации, уже не соответствует современным требованиям к динамике и прозрачности взаимодействия сторон. Соискателем выдвигается набор рекомендаций о целесообразности применения экосистемного подхода при цифровизации процессов МТО, обусловленный, в том числе, проведенным эмпирическим исследованием. Обосновывая актуальность и перспективность своей работы, автор справедливо исходит из того, что в контексте производственного предприятия применение экосистемного решения позволит повысить операционную эффективность, провести ресурсную оптимизацию, достигнуть высокого уровня координации взаимодействия участников

процессов и сформировать технологическую основу для развития с применением ИИ-агентов.

Таким образом, актуальность диссертационной работы Понкратова-Вайсмана Б.Д., направленной на изучение влияния качества информационного обеспечения процессов МТО и формирования рекомендаций по цифровизации с применением экосистемного подхода, не вызывает сомнений. Заявленная тематика исследования отвечает современным потребностям производственных предприятий и соответствует приоритетам современной промышленной и цифровой политики Российской Федерации.

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

Цель диссертационной работы Понкратова-Вайсмана Б.Д. - выявление особенностей и барьеров цифровизации процессов материально-технического обеспечения производственного предприятия, а также разработка рекомендаций по применению экосистемного подхода к организации и управлению этими процессами для повышения их эффективности за счет интеграции участников процесса и сквозного обмена данными. Для достижения цели в диссертации поставлен и решен комплекс задач, включающий систематизацию теоретических подходов к МТО и экосистемам, идентификацию профильных и общих барьеров цифровизации, анализ текущего состояния процессов МТО на реальном производственном предприятии, адаптацию методологии CRISP-DM в контексте МТО, проектирование концепции и архитектуры экосистемной платформы, выявление эффектов и формирование системы ключевых показателей. Структура работы логична и полностью соответствует поставленным задачам, что обеспечивает последовательный переход от теоретического анализа к прикладным решениям.

Объектом исследования обоснованно выбраны процессы материально-технического обеспечения производственного предприятия, а предметом – их цифровизация на основе экосистемного подхода. Такое разграничение

позволяет одновременно учитывать отраслевую специфику транспортно-логистического сектора и внутреннюю логику трансформации бизнес-процессов. Научная гипотеза, согласно которой интеграция участников МТО на платформе экосистемного типа и формирование единого информационного пространства позволяют преодолеть последствия разрозненного ИТ-ландшафта и существенно повысить операционную, экономическую и стратегическую эффективность МТО по сравнению с традиционной моделью, в диссертации сформулирована четко и последовательно проверяется в теоретической и эмпирической частях.

Теоретико-методологическая база исследования включает обширный круг отечественных и зарубежных работ по логистике и управлению цепями поставок, теории цифровых платформ и бизнес-экосистем, а также исследования по цифровизации и импортозамещению программно-технологической инфраструктуры. Это позволяет соискателю убедительно показать, что заявленная проблематика находится на стыке нескольких научных направлений и требует междисциплинарного подхода.

Эмпирическая база исследования является достаточно репрезентативной. Проведено комплексное исследование текущего состояния процессов МТО, включающее анализ действующих процессов и информационных систем, а также анкетирование и интервьюирование участников внутреннего и внешнего контуров. Автор представляет методическое описание эмпирического исследования, позволяющего выявить ключевые проблемные зоны цифровизации процессов МТО на основе количественной оценки. Полученные результаты дополняются качественным анализом материалов интервью, благодаря чему усиливается глубина интерпретации и обоснованность выводов.

В диссертационной работе обеспечена внутренняя согласованность изложения. Проблемы, выявленные в эмпирической части, включая разрозненный ИТ-ландшафт, дублирование операций и разрывы в информационных потоках, непосредственно положены в основу проектной части, где обоснованы концепция экосистемы МТО и система KPI,

ориентированная на устранение указанных проблем. Разработка архитектуры экосистемы, функциональных модулей и плана внедрения опирается на результаты анализа барьеров цифровизации и готовности участников к изменениям.

Результаты исследования апробированы автором в научных публикациях и докладах на конференциях, что дополнительно подтверждает их достоверность и признание научным сообществом. В совокупности это позволяет говорить о высокой степени обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

#### **Научная новизна и практическая значимость результатов диссертационного исследования**

Научная новизна диссертационного исследования Понкратова-Вайсмана Б.Д. носит системный характер и последовательно раскрывается как в авторской формулировке основных результатов, так и в содержании глав, где соответствующие положения развернуты и детализированы. К числу наиболее значимых результатов, обладающих признаками новизны и практической значимости, относятся следующие положения:

1. В качестве специфического ограничения цифровизации МТО в диссертационном исследовании обоснована «комплексность процессов МТО», которая проявляется не столько в дефиците ресурсов, сколько в самой конфигурации снабженческих операций. Показано, что многоэтапность процессов, одновременное участие большого числа внутренних подразделений и внешних контрагентов, а также разнородность и слабая стандартизация данных приводят к усложнению интеграции информационных систем и устойчивым разрывам в информационных потоках. В результате возрастает вероятность ошибок и сбоев, увеличиваются задержки в поставках, а способность компании оперативно перестраивать МТО под изменения внешней среды оказывается ограниченной.

2. Сформированы рекомендации по использованию методологии CRISP-DM для процессов МТО, согласованные с архитектурой экосистемной платформы. Автор показывает, как отдельные этапы работы с данными могут быть «приземлены» на функциональные модули экосистемы МТО и встроены в контур управленческих решений. Существенным отличием предложенного подхода является выделение самостоятельного блока, ориентированного на идентификацию и сопровождение рисков, а также на оценку устойчивости цепочек поставок на основе данных. Представлена типовая последовательность обработки информации и даны предметные настройки этапов CRISP-DM для прогнозирования потребности, контроля качества данных и формирования риск-ориентированных аналитических материалов.

3. Существенным результатом диссертационного исследования является разработка прикладной модели экосистемной платформы МТО, ориентированной на организацию сквозного взаимодействия участников на основе общих данных и единых регламентов обмена. Автор акцентирует внимание на том, что экосистема МТО выступает не абстрактной концепцией, а рабочим координационным механизмом, обеспечивающим согласование действий внутреннего контура предприятия и внешних контрагентов. Практико-ориентированный характер предложенного решения дополнительно подчеркивается детальной проработкой функциональной декомпозиции платформы: выделены ключевые модули, закрывающие полный цикл МТО от планирования потребности и закупок до исполнения договоров, транспортировки, складской логистики, управления данными и аналитики. Предложенная архитектура демонстрирует, каким образом экосистемный подход может быть реализован в виде управляемой цифровой среды, поддерживающей межорганизационную координацию и принятие решений.

4. В работе предложена развернутая систематизация эффектов внедрения экосистемы МТО, выполненная в виде классификации по уровням проявления и по содержанию результатов. Автор выделяет микро-, мезо- и макроуровни, а также группирует эффекты на социально-экономические,

производственно-технологические и экологические. При этом акцент сделан на «цепочке эффектов» от предприятия к внешней среде: на микроуровне фиксируются снижение совокупных затрат на МТО и высвобождение оборотных средств, тогда как на мезо- и макроуровнях проявляются результаты, связанные с повышением конкурентоспособности отраслевых кластеров и вкладом в достижение общесистемных ориентиров развития, включая снижение ресурсоемкости и укрепление экологической устойчивости.

5. Следует особо отметить разработку каскадной системы КРІ для процессов МТО в условиях экосистемного подхода. Автор выстраивает показатели не как перечень разрозненных метрик, а как каскад, в котором стратегические приоритеты последовательно переводятся в цели функциональных подразделений и далее в измеримые индикаторы. Тем самым обеспечивается прозрачная связь между управленческими целями, включая снижение затрат и рост операционной результативности. Предложенная система КРІ охватывает операционный, экономический и стратегический уровни, которые позволяют оценивать эффективность предприятий с разных ракурсов.

Наряду с указанными результатами, характеризующими научную новизну исследования, следует отметить практико-ориентированную проработку механизмов внедрения предложенных решений. Практическую значимость имеет подробно разработанный план внедрения экосистемы МТО, опирающийся на модель управления изменениями ADKAR. Автор последовательно выделяет этапы внедрения от формирования осознания необходимости изменений и проектного планирования до пилотного запуска, последующего масштабирования, закрепления результатов и непрерывного улучшения. Для каждого этапа определены ключевые мероприятия, роли участников и ожидаемые результаты, что делает предложенный план практическим инструментом управления цифровизацией процессов МТО на уровне предприятия. Важно подчеркнуть, что практическая направленность диссертационного исследования подтверждается не только разработкой

механизма внедрения, но и обоснованной эмпирической базой, на которой строятся предлагаемые решения. Совокупность полученных материалов не только подтверждает выводы о профильных и общих барьерах цифровизации, но и формирует эмпирическую основу для проектной реализации, предложенной в заключительной части исследования.

Совокупность полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что диссертационное исследование обладает выраженной теоретической и практической значимостью, элементами научной новизны.

### **Дискуссионные вопросы и замечания**

При общей высокой научной и практической ценности диссертационного исследования целесообразно отметить отдельные дискуссионные положения:

1. Экосистема МТО рассматривается, как относительно автономный и профильный объект, между тем для крупных компаний характерно формирование единых информационных систем, в том числе для производственных, кадровых, клиентских и других доменов. Уточнение роли и взаимосвязи экосистемы МТО в общей ИТ-инфраструктуре предприятий позволило бы повысить стратегический аспект исследования, применимый для использования в мероприятиях по цифровизации.

2. Соискатель обосновано характеризует применение экосистемного подхода, как эволюционный этап развития в направлении использования ИИ-агентов с целью достижения МТО с высокой степенью автономности, однако техническая составляющая функционирования упоминаемых агентов раскрыта лишь на уровне концептуальных положений, хоть и с реальными примерами применения. Более детальное рассмотрение требований к технической составляющей позволило бы усилить прикладной характер исследования в части применения искусственного интеллекта.

### **Заключение о соответствии диссертации критериям положения о присуждении ученых степеней**

Вместе с тем, указанные замечания не снижают значимости диссертационного исследования. Диссертация отвечает требованиям,

установленным Московским государственным университетом имени М.В. Ломоносова к работам подобного рода. Содержание диссертации соответствует специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций), а также критериям, определенным пп. 2.1-2.5 Положения о присуждении ученых степеней в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова, а также оформлена согласно требованиям Положения о совете по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Таким образом, соискатель Понкратов-Вайсман Борис Денисович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций).

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», экономический факультет, заведующий кафедрой маркетинга, заведующий лабораторией институционального анализа

Шерешева Марина Юрьевна

18 ноября 2025г.

Контактные данные:

тел.: +7 (495) 939-28-82, e-mail: m.sheresheva@mail.ru

Специальность, по которой официальным оппонентом защищена диссертация:  
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Адрес места работы:

119234, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», Экономический факультет

Тел.: +7 (495) 939-28-82; e-mail: mgu@univer.msu.ru