

## ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертационную работу Тхор Сергея Алексеевича на тему: «Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур», представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

### **Актуальность выбранной темы.**

Современная экономическая ситуация в Донецкой Народной Республике характеризуется высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней среды. В результате воздействия множества взаимосвязанных факторов повышается сложность и риск управления экономическими системами, что впоследствии приводит к кризисным ситуациям. Для того чтобы успешно функционировать и развиваться в таких сложных условиях, предпринимательским структурам необходим комплексный подход к построению системы антикризисного управления, который должен быть направлен на минимизацию риска потери контроля над ситуацией, а также на предупреждение возникновения кризисного состояния, повышения конкурентоспособности и устойчивого развития в долгосрочной перспективе. В связи с этим жизненно важной задачей для предпринимательских структур становится внедрение новых методов формирования антикризисной стратегии.

Несмотря на большую ценность научного вклада, сделанного зарубежными и отечественными учеными в решениях общетеоретических и концептуальных вопросов по изучению кризисов, рисков, антикризисному управлению, разработки антикризисной стратегии системно и комплексно не исследовались. Это вызывает необходимость обоснования новых теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, что обусловило актуальность, научную значимость темы

рецензируемой диссертационной работы, определило цель и задачи научного исследования.

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

Диссертационная работа Тхора Сергея Алексеевича отличается логичностью и последовательностью изложения. Научные положения, выносимые на защиту, аргументированы и являются закономерным результатом проведенного исследования. Выводы и рекомендации, полученные автором в процессе изучения фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов по вопросам комплексного решения проблем по формированию антикризисных стратегий развития предпринимательских структур в современных условиях.

Достижению цели способствовала постановка систем задач, которые, как следует из содержания диссертации и публикаций автора, полностью решены. Материал изложен последовательно в соответствии с планом исследования, а выводы позволяют выделить элементы научной новизны и подтвердить о завершенности диссертационной работы, а также её значительную теоретическую и практическую значимость.

Обоснованность результатов исследования подтверждается глубоким анализом значительного массива информации с применением различных методологических подходов, а именно: методы абстракции; системного анализа и синтеза; логического анализа; социологических опросов и экспертной оценки; экономико-математические методы; когнитивного моделирования; метод экономико-математического моделирования; графический метод. Обработка данных осуществлялась с использованием современных информационных технологий.

Терминология, стиль и язык изложения материала соответствует принятым нормам научной литературы. Содержание автореферата отражает основные положения диссертации. Рецензируемая работа соответствует паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным

хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства) в части пунктов 8.1. Развитие методологии и теории предпринимательства; разработка методики организации предпринимательской деятельности в различных формах предпринимательства; 8.12. Стратегическое планирование и прогнозирование в предпринимательской деятельности; 8.21. Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур.

Основные положения диссертационной работы прошли достаточную апробацию и докладывались соискателем на 10-ти научно-практических конференциях разного уровня, с широкой географией, в таких городах как: Курск, Москва, Петрозаводск, Пенза, Нальчик, Челябинск, Волгоград и др.

Всё вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что степень достоверности положений оппонируемой диссертации отвечает всем предъявляемым требованиям.

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

Достоверность результатов исследования обеспечивается подробной аргументацией научных положений, выводов и рекомендаций, полученных в работе, методикой проведения анализа решаемой исследовательской задачи, основанной на принципах проведения научного исследования, аргументированным процессом их формализации и интерпретации результатов.

Диссертация состоит из введения, пяти разделов, каждый из которых характеризуется определенным вкладом в решение проблемы развития теории и методологии по формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур.

Первый раздел диссертации носит теоретический характер, в котором рассмотрен и сформирован базис проявления кризисов в деятельности предпринимательских структур, что позволило автору сформулировать в работе теоретическую конструкцию категории «кризис», которая сочетает

системные характеристики данного понятия (причины, симптомы, факторы, проявления, индикаторы, последствия) как основы для разработки антикризисной стратегии с учетом двойственного характера кризиса. Системное изучение проблемных вопросов позволило сформулировать специфику антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, определить условия и принципы ее формирования.

Заслуживает внимания концептуальный подход к формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, которые обеспечивают формирование потенциала кризисоустойчивости, обеспечивающего комплексное использование ресурсов, возможностей и соответствующего инструментария для обеспечения стабильного положения предприятия на рынке.

Во втором разделе диссертационной работы автором рассмотрены современные тенденции развития предпринимательских структур в современных условиях, к основным из которых относятся: внедрение инновационных технологий, цифровизация, развитие современных форм торговли, клиентоориентированность предприятий, создание новых ценностных предложений, а также определены факторы развития предпринимательских структур в кризисных условиях. Обоснована роль инноваций в формировании антикризисных стратегий предпринимательских структур.

В третьем разделе диссертационной работы Тхора С.А. определены предпосылки возникновения кризисов в деятельности предпринимательских структур и внешние факторы, их обуславливающие. В работе определено, что снижению негативных последствий кризисных явлений, проявляющихся в нарушении стабильного состояния предприятия, способствует укрепление кризисоустойчивости, которая рассматривается как способность к сохранению стабильности бизнеса при неблагоприятном воздействии факторов внешней и внутренней среды и обеспечению гибкого реагирования

и адаптации для достижения целей предприятия и возможностей устойчивого развития.

В работе предложен научно-методический подход к оценке кризисоустойчивости предпринимательских структур, основанный на статической и динамической оценке внешних и внутренних кризисных факторов. Для своевременной адаптации к неблагоприятным проявлениям внешней среды и предотвращению возникновения кризисных ситуаций автором предложена структурно-логическая модель формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур.

В четвертом разделе диссертационной работы автором обоснованы направления внедрения инновационных технологий при формировании антикризисной стратегии развития предпринимательских структур; разработана когнитивная модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур, обеспечивающая успешное функционирование за счет антикризисных компетенций, антикризисных инноваций, кризисной устойчивости и кризис-адаптации, что позволит обеспечить достижение долгосрочных целей предприятия с учетом влияния непредсказуемости внешней среды.

Определенную научную новизну имеет модель формирования антикризисных компетенций в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии. Представленная в работе методология компетентностного подхода при разработке антикризисной стратегии позволит обеспечить определение и развитие антикризисных компетенций специалистов, занимающихся разработкой антикризисных стратегий, сформировать систему антикризисных компетенций и обеспечить их применение на всех этапах процесса разработки антикризисной стратегии, что позволит обеспечить антикризисную устойчивость предприятия.

В пятом разделе диссертационной работы соискателем сформирован стратегический набор антикризисных стратегий предпринимательских структур на корпоративном уровне, бизнес-уровне и функциональном

уровне. Положительно следует отметить предложенный автором подход к разработке антикризисной стратегии бизнес-уровня, основанный на использовании теории игры с природой, нахождение компромиссного решения и составление сводной платежной матрицы в зависимости от варианта антикризисного поведения бизнес-партнеров.

Соискателем разработан организационный механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, который включает такие этапы как: формирование профессиональной команды антикризисного управления, оценка проблем и недостатков в деятельности хозяйствующих субъектов предпринимательских структур, разработка плана антикризисного управления, формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, создание плана кризисных коммуникаций, проведение мониторинга по всем направлениям, деятельности, разрешение кризиса и кризисных ситуаций, коммуникация в условиях кризиса.

Все перечисленные научные результаты являются достоверными, содержат научную новизну и отражают весомый вклад автора в решение проблемы разработки теоретико-методологических подходов и практических рекомендаций по формированию антикризисных стратегий развития предпринимательских структур. Результаты работы и ее достоверность подтверждаются апробацией основных идей на практике. Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены деятельность Луганской Народной Республики и Донецкой Народной Республики предпринимательских структур г.Донецка и Донецкой области, в частности Государственного унитарного предприятия «ЛУГАНСКИЙ АВТОДОР» (справка № 17.4/07 от 15.04.2022 г.); ООО «НПФ «Аэромех» (справка № 32 от 15.05.2022 г.); ПАО «Луганск-Нива» (справка № 31/2 от 14.05.2022 г.); ООО «НПП «СТАНДАРТ-ЭНЕРГО» (справка № 8.1/20 от 20.05.2022 г.); ООО «Предприятие производственно-технической комплектации» (справка № 12-2 от 24.05.2022 г.); ООО «Строй-инвест-

групп» (справка № 56/3 от 29.05.2022 г.); ФГУП ЛНР «Рынки Луганской народной Республики» «Центральный рынок города Луганска» № ФРЦ/01/2669 (справка от 25.05.2022 г.); ООО «Арония» (справка № 25/05 от 25.05.2022 г.). Теоретико-методические результаты исследования используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Экономика предпринимательства», «Экономика отраслевых предприятий и организаций», «Антикризисное управление», а также при подготовке магистерских диссертаций студентами направления подготовки 38.04.01 «Экономика» в Государственном образовательном учреждении высшего образования ЛНР «Луганский государственный университет имени В. Даля» (справка №153-115-1187/29 от 18.04.2022).

Таким образом, проведенное исследование является логически завершенным, характеризуется шириной и глубиной постановки задач, новизной их решения, обоснованностью выводов и рекомендаций, тесной взаимосвязью методических и прикладных аспектов.

### **Дискуссионные положения и замечания.**

Отмечая целостность и завершенность диссертации, обоснованность, достоверность, новизну и важность представленных в ней научных положений и выводов, следует отметить, что в диссертации имеются отдельные положения дискуссионного характера:

1. В первом разделе диссертационной работы автор указывает на необходимость формирования системы сигнальных показателей, обеспечивающих своевременную диагностику кризисного состояния предприятия и выявление причин его возникновения (подраздел 1.2). целесообразно было в дальнейших разделах работы представить перечень данных показателей с указанием источников их получения и периодичности проверки.

2. Положительно оценивая разработанную диссертантом систему индикаторов оценки кризисоустойчивости предпринимательских структур,

следует отметить, что целесообразно привести методы определения пороговых значений данных индикаторов

3. В подразделе 2.3 диссертационной работы значительное внимание уделено цифровым трансформациям, позволяющих обеспечить совершенствование бизнес-операций, стимулирование инноваций и обеспечение роста предприятий, изменение существующих и разработку новых бизнес-моделей, расширение маркетинговых возможностей. Однако в работе следовало оценить готовность отечественных предпринимательских структур к осуществлению цифровых трансформаций и уровень их цифровой зрелости.

4. В третьем подразделе работы в предложенной структурно-логической модели обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур (подраздел 3.3) автору целесообразно конкретизировать направления осуществления контроля реализации мероприятий по повышению кризисоустойчивости предприятий.

5. Соглашаясь с мнением автора о необходимости развития компетентностного подхода в процессе формирования антикризисной стратегии, автору целесообразно было дать практические рекомендации по введению на предприятиях должности кризисного менеджера (подраздел 4.2).

6. Предложения автора по реализации системы превентивных и реактивных антикризисных мероприятий в рамках предложенных антикризисных стратегий (подраздел 5.1) управления следовало дополнить сочетанием таких элементов как инструменты, методы и целевые ориентиры, что позволит дифференцировать управленческие решения на стадиях предупреждения и нейтрализации кризисных последствий.

Приведенные в отзыве замечания носят преимущественно дискуссионный характер и не влияют на обоснованность основных выводов и защищаемых положений представленной работы.



**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным п. 2.1 Положения о присуждении ученых степеней.**  
 Диссертационная работа на тему: «Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур» является законченной научной работой, выполненной на актуальную тему, отличается новизной полученных результатов, имеет как теоретическое, так и практическое значение и соответствует требованиям п. 2.1 Положения о присуждении ученых степеней, а ее автор – Тхор Сергей Алексеевич – заслуживает присвоения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

*Я, Половян Алексей Владимирович, согласен на автоматизированную обработку моих персональных данных.*

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, доцент  
 и.о. Министра экономического развития  
 Донецкой Народной Республики



А.В. Половян

Подпись Половяна А.В. удостоверяю:

*зав. сектором государственной службы и кадров*  
*Е. Н. Зинченко*



Контактные данные:

Донецкая Народная Республика,  
 83015, г. Донецк, пр. Богдана Хмельницкого, 102  
 тел.: +38(062)334-98-61,  
 электронная почта: [info@mer.govdnr.ru](mailto:info@mer.govdnr.ru),  
 сайт организации: <http://mer.govdnr.ru>