СТЕНОГРАММА

заседания диссертационного совета 75.2.016.03,

созданного на базе автономной некоммерческой организации высшего образования «Российский новый университет», от 21 октября 2026 года

Присутствовали на заседании:

1.	Регент Татьяна Михайловна, председатель диссертационного совета	д.э.н., 5.2.3
2.	Алпатова Эльмира Сунгатовна, заместитель председателя диссертационного совета	д.э.н., 5.2.3
3.	Клунко Наталья Сергеевна, ученый секретарь диссертационного совета	д.э.н., 5.2.3
4.	Егорова Лариса Владимировна	д.э.н., 5.2.3
5.	Зайцев Алексей Геннадьевич	д.э.н., 5.2.3
6.	Козлов Аркадий Артемьевич	д.э.н., 5.2.3
7.	Ларионова Нина Ивановна	д.э.н., 5.2.3
8.	Мосейкин Юрий Никитович	д.э.н., 5.2.3
9.	Орлова Елена Роальдовна	д.э.н., 5.2.3
10.	Свиридов Андрей Сергеевич	д.э.н., 5.2.3
11.	Чернова Вероника Валерьевна	д.э.н., 5.2.3

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.:

Начинаем заседание диссертационного совета 75.2.016.03. На заседании присутствуют 11 из 13 членов диссертационного совета: все доктора наук по рассматриваемой специальности. Члены совета, которые отсутствуют, в частности, Вертакова Юлия Владимировна, уже не будет голосовать, потому что она опаздывает на заседание.

Объявляется защита диссертации **Адраховской Людмилы Леонидовны** на соискание учёной степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика, направление – экономика промышленности. **Тема диссертации** «Экономический механизм

сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов».

Научный руководитель – Соколинская Юлия Михайловна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет инженерных технологий». Присутствует на заседании.

Официальные оппоненты – Гусев Юрий Васильевич, доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник аспирантуры Федерального государственного унитарного предприятия «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», присутствует на заседании.

Шкарупета Елена Витальевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры цифровой и отраслевой экономики Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный технический университет». Присутствует в удалённой форме. Елена Витальевна, слышите нас?

Официальный оппонент Шкарупета Е.В.: Добрый день, уважаемые коллеги! Я здесь.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо большое! И ведущая организация – Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет».

Есть ли какие-то замечания, возражения по порядку? Нет. Спасибо! Для оглашения официальных данных по соискателю слово предоставляется учёному секретарю Клунко Наталье Сергеевне. Пожалуйста!

Ученый секретарь диссертационного совета Клунко Н.С.: Уважаемый председатель, уважаемый соискатель, уважаемые члены диссертационного совета! Диссертация на тему «Экономический механизм сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов» выполнена на кафедре экономики Автономной

некоммерческой организации высшего образования «Российский новый университет». В период подготовки диссертации соискатель Адраховская Людмила Леонидовна, 18 июня 1996 года рождения, работала в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Воронежский государственный университет инженерных технологий» и в настоящее время в должности старшего преподавателя кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга.

Адраховская Людмила Леонидовна является выпускницей факультета экономики, менеджмента и информационных технологий; направление подготовки магистратуры 38.04.01 «Экономика», профиль «Бухгалтерский учет, анализ, аудит» Воронежского государственного технического университета 2020 года. Окончила вуз с отличием.

В 2025 году окончила аспирантуру по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика и управление народным хозяйством» (диплом от 7 июля 2025 года). Удостоверение о сдаче кандидатских экзаменов выдано в 2025 году в государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Воронежский государственный университет инженерных технологий».

Научный руководитель – Соколинская Юлия Михайловна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга Воронежского государственного университета инженерных технологий.

Заключение Российского нового университета выдано 11 февраля 2026 года. Заверено ректором Российского нового университета, доктором технических наук, профессором Зерновым В.А. Заключение принято на расширенном заседании кафедры Экономики автономной некоммерческой организации высшего образования «Российский новый университет» протоколом кафедры №13 от 9 февраля 2026 года.

Уважаемый председатель, уважаемые члены диссертационного совета, в деле содержаться подлинники документов. Отзывы получены своевременно, вывешены на сайт Высшей аттестационной комиссии и Российского нового университета. Защита была перенесена официально и законно в соответствии с

регламентом работы высшей аттестационной комиссии по причинам семейного характера. Заключение комиссии диссертационного совета 75.2.016.03, созданного на базе автономной некоммерческой организации высшего образования «Российский новый университет», по диссертации «Экономический механизм сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов», представленной к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук, было подписано, а диссертация была допущена к защите 9 апреля 2026 года. В составе комиссии были д.э.н. Чернова Вероника Валерьевна, д.э.н. Зайцев Алексей Геннадьевич, д.э.н. Козлов Аркадий Артемьевич.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Наталья Сергеевна! Людмила Леонидовна, Вам предоставляется слово для изложения основных положений диссертационной работы. Пожалуйста!

Соискатель Адраховская Л.Л.: Добрый день, уважаемый председатель, уважаемые члены диссертационного совета, присутствующие на заседании! Вашему вниманию предлагается доклад по результатам диссертационного исследования на соискание ученой степени кандидата экономических наук на тему «Экономический механизм сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов». Научный руководитель – доктор экономических наук, доцент *Соколинская Юлия Михайловна*.

На пленарной сессии Петербургского международного экономического форума 20 июня 2025 года Президент России В.В. Путин заявил, что России следует уходить от разделения предприятий на чисто оборонно-промышленные и исключительно гражданские. По его словам, современная экономика требует сопряжения оборонно-промышленного комплекса (ОПК) с гражданским сектором, особенно в тех сферах, где это технологически и организационно возможно.

Президент подчеркнул, что высокотехнологичные холдинги способны одновременно решать задачи в военной и гражданской сфере, становятся ключевыми драйверами развития. Он отметил, что в ряде стран уже отсутствует

чёткое разграничение между ОПК и гражданскими отраслями, и Россия должна учитывать этот тренд при формировании промышленной политики.

На слайде 2 представлен научный аппарат исследования. Целью диссертационного исследования является разработка и теоретико-методологическое обоснование экономического механизма сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором экономики в рамках формирования высокотехнологичных холдингов, обеспечивающих устойчивое развитие и повышение эффективности интегрированных экономических структур.

Объектом исследования выступали высокотехнологичные холдинги как экономический механизм сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора национальной экономики.

Предмет исследования – это экономические отношения, механизмы и модели взаимодействия предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора в условиях создания и развития высокотехнологичных холдингов.

На третьем слайде представлены задачи, которые были поставлены и решены в процессе исследования.

Научная новизна диссертации состоит в разработке экономического механизма сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором экономики в рамках создания высокотехнологичных холдингов, позволяющий повысить эффективность распределения ресурсов и обеспечить устойчивое развитие интегрированных структур. Элементы научной новизны и их соответствие пунктам паспорта специальности 5.2.3. приведены на слайде 4.

Таким образом, в диссертации сформулированы основные положения, касающиеся формирования и функционирования экономического механизма сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора.

Актуальность данной проблемы обусловлена возможностью повышения эффективности использования научно-технического, производственного и кадрового потенциала предприятий ОПК в условиях геополитической

напряжённости и возрастания потребности в отечественной высокотехнологичной продукции. Масштабы оборонно-промышленного комплекса и его взаимосвязи с гражданскими отраслями промышленности характеризуют показатели, представленные на слайде 5.

Для предприятий ОПК по-прежнему остаётся актуальной задача производства высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения. Поручением Президента России от 05.12.2016 г. установлена доля продукции гражданского назначения и продукции двойного назначения от общего объема продукции оборонно-промышленного комплекса, которая должна вырасти к 30 % к 2025 году и до 50 % к 2030 году.

Динамика промышленного производства в оборонно-промышленном комплексе и изменения доли продукции гражданского назначения в общем объеме выпуска отражена на слайде 6.

Расширение выпуска продукции гражданского назначения требует преодоления ряда проблем, ограничивающих возможности развития предприятий ОПК. К ним относятся, как видно из слайда 7, замедление темпов производственного роста, зависимость от государственного заказа и бюджетного финансирования, низкая рентабельность, недостаток средств для модернизации и создания новой техники, ухудшение финансовых результатов отдельных предприятий и недостаточные темпы инновационного развития. Содержание и проявления указанных проблем систематизированы на слайде 7.

Выявленные проблемы обусловливают необходимость экономического сопряжения предприятий ОПК с предприятиями гражданского сектора для совместного использования ресурсов и технологий, расширения рынков сбыта и повышения финансовой устойчивости предприятия.

1. Автором обосновано положение, согласно которому в категориях компаративистики «сопряжение» следует рассматривать не просто как процесс, обеспечивающий функционирование интеграционного механизма, но как многоуровневую трансформацию, предполагающую согласование стратегий развития, унификацию производственных циклов, оптимизацию логистических контуров и адаптацию управленческих моделей к условиям межсекторной

кооперации, и, в этом же смысле, «сопряжение» выступает как форма экономической гибридизации, в которой оборонные и гражданские производственные системы начинают функционировать в едином институциональном пространстве, сохраняя при этом специфику своих целевых установок и нормативных ограничений. При этом процесс «сопряжения», имеет принципиальные отличия от процессов «интеграции» и «кооперации». Экономическое содержание терминов «сопряжение», «интеграция» и «кооперация», и их концептуальное разграничение представлено на слайде 8.

Экономическое содержание процесса сопряжения проявляется в способности холдинговых структур обеспечивать устойчивое перераспределение ресурсов, трансфер технологий двойного назначения, а также формировать новые рынки и продуктовые ниши на стыке оборонных и гражданских компетенций.

Систематизация процессов сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора экономики приведена на слайде 9.

В диссертации определено, что экономический механизм сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора представляет собой многоуровневую и функционально насыщенную систему, обеспечивающую согласование стратегических целей, институциональных форм и производственных процессов, формирующих синергетические эффекты, наполненные экономическим содержанием, выражающиеся в оптимизации распределения ресурсов, снижении трансакционных издержек, повышении производительности и диверсификации источников финансирования, что позволяет обеспечить устойчивость.

Экономический механизм представляет собой именно многослойную и функционально интегрированную конструкцию, которая увязывает стратегические ориентиры, институциональные формы и производственные процессы в единую систему, создающую синергетический эффект. Этот эффект проявляется в рационализации распределения ресурсов, сокращении транзакционных издержек, росте производительности и расширении финансовых источников, что обеспечивает устойчивость хозяйственной деятельности.

В отличие от частных интеграционных инструментов – финансовых, организационных или правовых, – экономический механизм выступает универсальной основой, напрямую соединяющей ресурсы, затраты и результаты, формируя базу для управленческих решений. Его специфика заключается в том, что он не только регулирует использование ресурсов, но и адаптирует систему к изменяющимся условиям внешней среды, включая кризисные и военные вызовы.

Структура механизма сопряжения оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора формирует комплексную архитектуру, где стратегические цели, правовые нормы, институциональные и организационные формы, функциональные процессы, кадровый потенциал, финансовые инструменты, цифровая инфраструктура и система оценки эффективности взаимно усиливают друг друга.

Таким образом, экономический механизм можно рассматривать как ключевой элемент управленческой парадигмы, который интегрирует финансовые, организационные и правовые аспекты в единую систему, но при этом сохраняет собственную автономность и функциональную направленность на обеспечение экономической устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

Опираясь на данный подход, нами предложена графическая модель, описывающая наиболее существенные связи механизма сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора при создании высокотехнологичного холдинга на слайде 10 и 11.

Основными регулирующими элементами данного механизма являются структурные элементы, обеспечивающие процессы сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора экономики. Данные структурные элементы представлены на слайдах 12 и 13.

Автором раскрыта экономическая логика функционирования механизма сопряжения, которая проявляется в рационализации межсекторного распределения ресурсов, минимализации трансакционных издержек и росте совокупной факторной производительности. Также структурированы синергетические эффекты, формирующиеся в условиях внедрения механизма

сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора экономики и представлены на слайде 14.

Данные эффекты возникают в процессе интеграции оборонных и гражданских производств, когда ресурсы, технологии и организационные формы начинают использоваться совместно, формируя экономическую основу устойчивого развития холдинговых структур. Их проявление обеспечивает снижение транзакционных издержек, оптимизацию распределения капитала и кадров, а также рост совокупной факторной производительности. Синергетические эффекты определяют степень сбалансированности межсекторного взаимодействия и позволяют количественно измерять его эффективность, что дает возможную объективную оценку интеграционных процессов. Они способствуют рационализации потоков инвестиций и инноваций, усиливают конкурентоспособность национальной экономики и обеспечивают диверсификацию источников финансирования в условиях сокращения бюджетных расходов.

В диссертации холдинговые структуры, функционирующие в современной экономике, рассматриваются как сложная форма корпоративной интеграции, где пересекаются интересы капитала, управления, инноваций и стратегического развития. Их сущность выходит за рамки юридического определения и проявляется как механизм перераспределения ресурсов, снижения транзакционных издержек и формирования системных преимуществ на основе межсекторного взаимодействия оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора, представленного на слайде 15.

Холдинговые структуры в современной экономике представляют собой одну из наиболее сложных и многогранных форм корпоративной интеграции, в которых переплетаются интересы капитала, управления, инноваций и стратегического развития, а их экономическая природа выходит далеко за рамки юридического определения.

В экономическом плане холдинг – это не просто владение контрольными пакетами акций, а целостная система, где материнская компания задает архитектуру производственных, научно-технических и сервисных звеньев,

обеспечивая управляемую эффективность и устойчивость. Его природа выражается в способности консолидировать активы – от НИОКР до серийного производства и сервисных подразделений – в единую платформу, создающую добавленную стоимость и повышающую рентабельность капитала за счет масштабов, охвата и совместного использования инфраструктуры.

В целом, экономическая природа холдинга заключается в его способности выступать как многоуровневая система перераспределения ресурсов, концентрации капитала, снижения издержек и создания синергетического эффекта, обеспечивающего устойчивое развитие и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе, отличая данную форму финансово-экономической деятельности от иных интегративных структур. На слайдах 16 и 17 представлены экономические отличия холдингов от других интегрированных структур.

Автором определено, что экономическая модель сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора в условиях холдинговой трансформации становится важным направлением анализа, поскольку уровень их интеграции определяет устойчивость промышленности, ее адаптивность и конкурентоспособность. Трансформация холдинговых структур требует поиска новых форм взаимодействия и разработки дифференцированных подходов к моделированию сопряжения. Несмотря на наличие различных методик оценки интеграции, единый показатель сопряженности до сих пор не предложен.

В этой связи целесообразно ввести в научный оборот «Коэффициент сопряженности» как интегральный индикатор, рассчитываемый на основе взвешенной суммы нормированных субпоказателей с учетом «штрафа за дисбаланс». Такой подход обеспечивает чувствительность к специфике развития холдингов, предотвращает завышение оценки и делает результаты более надёжными для анализа эффективности межсекторного взаимодействия. На слайде 18 приведена методика расчета данного коэффициента.

Данная методика прошла апробацию на примере деятельности четырех холдинговых структур ОПК, активно интегрирующих предприятия гражданского сектора в производственно-экономическую деятельность, представленная на слайде 19.

Основные предприятия ОПК – это ключевые заводы и конструкторские бюро, выполняющие гособоронзаказ. Гражданские предприятия – компании, выпускающие продукцию двойного назначения или полностью гражданскую (автомобили, авиация, судостроение и электроника).

Окончательные результаты расчетов коэффициентов сопряженности приведены в таблице на слайде 20.

В целом полученные результаты подтверждают закономерность снижения коэффициентов сопряженности в условиях военного противостояния: объективные предпосылки связаны с ростом военной выручки, сокращением доли гражданской продукции и ослаблением инновационной составляющей ранее выпускаемой продукции двойного назначения. Это отражает реальную трансформацию оборонно-промышленного комплекса, когда приоритеты смещаются в сторону выполнения государственных военных заказов, а гражданский сектор оказывается вытесненным на периферию.

Однако, тем не менее, данная динамика свидетельствует не только о военной специализации, но и о том, что потенциал гражданского сектора используется не полностью. Даже при объективных ограничениях сохраняются возможности для расширения гражданских направлений, диверсификации производства и более активного вовлечения инноваций двойного назначения. Таким образом, несмотря на наличие объективных предпосылок к снижению уровня сопряженности в условиях вооруженного конфликта, сохраняется стратегическая необходимость целенаправленного поддержания и развития гражданского сегмента в структуре оборонно-промышленных холдингов. В научно-практическом контексте это означает, что даже при доминировании военной составляющей в текущем цикле развития, гражданский сектор следует рассматривать как ключевой элемент диверсификации и фактор, обеспечивающий сбалансированность инновационного и производственного потенциала холдинговых структур.

Следует сказать, что вариативность экономической организации холдинговых структур в ОПК проявляется в разных формах сопряжения с гражданским сектором: от диверсификации производства до технологической и

инфраструктурной интеграции. На слайде 21 представлен сравнительный анализ моделей сопряжения оборонных и гражданских предприятий.

Используя данные модели, у нас появляется возможность выделить характерные черты, присущие холдинговой организации экономической деятельности в ОПК, представленные на слайде 22.

Дальнейшая логика исследования предполагает определение наиболее эффективной модели холдингового сопряжения оборонных и гражданских предприятий, что требует проведения количественной оценки их результативности.

Для этого предлагается использовать интегральный показатель эффективности, агрегирующий ключевые экономические эффекты взаимодействия. Формально данный показатель может быть представлен в виде взвешенной суммы нормализованных показателей, представленной на слайде 23.

Следующие слайды включают в себя перечень данных, необходимых для оценки эффективности холдингового сопряжения оборонных и гражданских предприятий. Их применение позволяет формализовать ресурсные, инновационные, финансовые, технологические и экспортные эффекты, а также придать исследованию количественную основу для сопоставления различных моделей взаимодействия. В свою очередь агрегирование нормализованных и взвешенных показателей позволяет получить интегральный показатель эффективности, который формализует результативность каждой модели и обеспечивает возможность их количественного сопоставления. Представлены на слайдах 23 и 24.

Результаты расчета интегрального показателя эффективности моделей функционирования холдинговых структур представлены на слайде 25.

Методика расчёта интегрального показателя эффективности основана на нормировании исходных данных, определении весовых коэффициентов и последующем агрегировании полученных значений.

Исследование демонстрирует количественную основу компаративного анализа: разные модели можно сопоставить по интегральному показателю и сделать вывод относительно того, что наибольшую эффективность в условиях

изменяющейся экономической конъюнктуры демонстрирует диверсифицированная модель холдингового сопряжения, обеспечивающая устойчивый баланс доходов, снижение зависимости от государственного заказа и развитие технологий двойного назначения. При этом экспортно-ориентированная модель также показывает высокие значения интегрального показателя, что подтверждает ее значимость для укрепления международных позиций и диверсификации внешнеэкономической деятельности. Сравнительный анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны каждой модели и обосновать выбор оптимальной архитектуры межсекторного взаимодействия для обеспечения устойчивости и инновационности оборонно-промышленного комплекса.

Рассматривая далее проблему, связанную с выбором оптимальной модели холдинговой структуры, укажем на то, что российские корпорации оборонно-промышленного комплекса демонстрируют ряд характерных черт холдинговой организации, однако их проявление носит неполный и зачастую специфический характер. На слайде 26 представлены характерные особенности Российских корпораций ОПК и их соответствие моделям сопряжения.

В отличие от мировой практики, где холдинги активно сопрягают оборонные и гражданские направления, отечественные структуры преимущественно ориентированы на выполнение государственных заказов и стратегических задач национальной безопасности. Это приводит к ограниченной диверсификации и недостаточному использованию потенциала гражданского сектора в инновационной и инфраструктурной сферах. Многие признаки холдинговой модели присутствуют, но реализуются не в полной мере, что снижает гибкость и адаптивность к рыночным изменениям. Соответственно, российский ОПК нуждается в расширении форм сопряжения с гражданскими предприятиями, развитии экспортной ориентации и усилении технологической базы для повышения конкурентоспособности на глобальном уровне, при том, что отсутствие полноценного сопряжения оборонных и гражданских направлений в российских холдингах ОПК не позволяет экономике развиваться в полной мере.

В работе проведена оценка сбалансированности сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора в формате холдинга, что имеет ключевое значение,

так как отражает гармонизацию интересов участников и устойчивость интеграционной модели. Без фиксации параметров баланса невозможно объективно оценить результативность взаимодействия, поскольку финансовые, рыночные, производственные и инновационные показатели должны рассматриваться во взаимосвязи. Для этого предлагается использовать сбалансированную систему показателей и ключевые показатели эффективности (KPI), которые связывают стратегические цели холдинга с измеримыми параметрами сопряжения.

Для расчёта KPI холдинга мы можем использовать агрегированную формулу, которая учитывает весовые коэффициенты и нормализованные значения KPI. На слайде 27 представлена методика расчета.

Такая модель позволяет интегрировать финансовые, инновационные и производственные индикаторы в единую систему мониторинга, выявлять драйверы роста и зоны риска, формировать приоритеты распределения ресурсов и обеспечивать долгосрочную устойчивость холдинговой структуры в условиях внешних вызовов и технологической конкуренции.

В конечном итоге мы можем судить об эффективности процессов сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в условиях холдинговой трансформации. Логика аналитического осмысления полученных результатов определяется сравнением показателей KPI до начала процессов сопряжения и после их окончания, представленных на слайде 28.

Приведённые значения KPI по четырем компонентам показывают устойчивый положительный эффект холдинговой трансформации в модели сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора.

Рост интегральных индексов отражает не только достижение краткосрочной результативности, но и усиление долгосрочной устойчивости за счет диверсификации доходов. Важным моментом является причинно-следственная связка: улучшения в процессной и инновационной компонентах являются предпосылками для укрепления клиентской и финансовой компонент, что

подтверждает целесообразность дальнейшего развития процессов сопряжения предприятий ОПК и с предприятиями гражданского сектора экономики.

Благодарю за внимание! Готова ответить на Ваши вопросы.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Людмила Леонидовна. Уважаемые члены диссертационного совета, кто желает задать вопросы соискателю? Пожалуйста, Вероника Валерьевна.

Член диссертационного совета Чернова В.В.: Добрый день! Людмила Леонидовна, у меня к Вам будут два вопроса. В Вашем автореферате я прошу Вас вернуться к таблице 8. Коэффициенты сопряженности снижаются у всех четырех рассматриваемых холдингов. В чем причина? Что, по Вашему мнению, объясняет общую направленность этой динамики?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! В автореферате данная динамика, в первую очередь, связывается с ростом приоритета оборонных заказов, т.е. мы здесь говорим про сокращение доли гражданской продукции, и ослаблением составляющей двойного назначения. По моему мнению, данная ситуация у нас характеризуется именно воздействием условием функционирования оборонно-промышленного комплекса, и, хотя причины у нас выражены довольно ярко, и в каждом холдинге они могут различаться, поэтому с точки зрения выбора управленческих мер необходимо также дополнительно рассматривать динамику отдельных субпоказателей именно каждого холдинга.

Член диссертационного совета Чернова В.В.: Спасибо! Разрешите еще один вопрос, коллеги? Также по формулам. В формуле итогового коэффициента предусмотрен штраф за дисбаланс показателей. Каким образом этот штраф влияет на общую оценку?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Спасибо за вопрос! По поводу данного вопроса могу пояснить, что штраф у нас корректирует именно итоговую оценку при значительном разбросе значений. Здесь мы говорим, что эта ситуация позволяет учитывать развитие одного направления сопряженности и здесь может также проявляться слабость остальных. Следовательно, если у нас более высокая оценка, она предполагает именно согласованное развитие и производственной, и

инновационной, и рыночной, и управленческой составляющих взаимодействия уже вместе.

Член диссертационного совета Чернова В.В.: Благодарю Вас!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Пожалуйста, Елена Роальдовна!

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: У меня тоже будет несколько вопросов. Первый вопрос. Пожалуйста, вернитесь к слайду, где у Вас приведен интегральный показатель эффективности. Вы можете пояснить, откуда взяты веса в этом интегральном показателе? Исходя из чего они у Вас были взяты? То есть какая-то логика назначения этих весов у Вас имелась? Это была экспертная оценка или из каких-то других соображений Вы брали веса для определения этого интегрального показателя? Я еще поясню, для чего я задаю этот вопрос. Если мы возьмем с Вами первый рисунок, то там Вы говорите о энергетической эффективности, организационной эффективности и так далее. В общем, все эти моменты Вы не единожды используете, поэтому хотелось бы уточнить.

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! В данном случае, если мы говорим про оценки эффективности холдингового сопряжения оборонных и гражданских предприятий, у нас за единицу измерения брали проценты, и дальше уже составляли примерные значения, которые в дальнейшем уже были представлены с точки зрения экспертной оценки. И, таким образом, у нас были средние значения показателей, то есть нормированные. Если говорить, например, про диверсифицированный холдинг, мы обращали внимание на приоритетные эффекты с точки зрения именно финансовой составляющей и инновационной составляющей. И здесь у нас был разброс весового коэффициента, по экспертной оценке, что на финансовый эффект мы предполагаем 0,4, а если говорить про инновационный эффект, то здесь у нас был также разброс с ресурсным эффектом. По инновационному эффекту у нас, по экспертной оценке, вес был 0,4, а по инновационной 0,2. Но если мы в данной ситуации данные весовые коэффициенты будем складывать, то получается 100 %, таким образом, для каждого холдинга у нас имелось четкое направление.

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: Понятно. То есть это у Вас экспертные оценки?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Да.

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: Кто был экспертом? Можно уточнить? Это представители этих предприятий выступали экспертами или как?

Соискатель Адраховская Л.Л.: В данной ситуации мы использовали все доступные виды информации, которые не составляли государственную тайну. И если говорить именно про приоритетные эффекты, некоторые приоритетные эффекты имеются в открытом доступе именно с точки зрения экспертов данного предприятия. Если мы, например, берем одно из ведущих предприятий оборонно-промышленного комплекса «Ростех», у нас в Воронеже есть предприятие, это концерн «Созвездие», который входит в состав Ростеха. И в данной ситуации мы с научным руководителем имели счастье пообщаться с экспертами и попросили их обозначить, какие ключевые аспекты нам выделить и какие веса с каким эффектом нам необходимы именно для данного холдинга предоставить.

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: Хорошо. И ещё маленький дополнительный вопрос. Как Вы думаете, какой процент предприятий ОПК может сопрягаться с гражданской структурой? Тут Вы перечислили наиболее значимые предприятия. Все ли предприятия ОПК могут сопрягаться с гражданской структурой? У Вас выделено, что это высокотехнологичные холдинги. На Ваш взгляд как, стоит ли всем сопрягаться?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! Естественно, в данной ситуации, особенно, если мы рассматриваем ситуацию военных действий и рассматриваем нагрузку на предприятия, мы можем сказать, что сейчас у нас идет смещение на государственный оборонный заказ. С точки зрения определения, смогут ли все сопрягаться или нет, мы должны рассматривать данный вопрос по нескольким пунктам. То есть мы должны рассматривать и технологическую составляющую, мы должны оценивать и кадровый потенциал, и инновационный эффект, который будет.

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: Ваше личное мнение. Я понимаю, что таких данных нет.

Соискатель Адраховская Л.Л.: В данной ситуации, конечно, если мы будем также рассматривать и зарубежный опыт, хочется иметь такие же цифры. То есть, если мы берем, например, Соединенные Штаты Америки, то там цифры неплохие, то есть это порядка 70%. Если рассматриваем Китай, то это более 45%. При наличии хорошей инфраструктурной базы, технологической, мне кажется, что более 50 % предприятий мы бы сопрягать смогли.

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Елена Роальдовна! Какие еще будут вопросы? Коллеги, Вы не забывайте, что у нас защищается кандидатская диссертация. Пожалуйста, Лариса Владимировна!

Член диссертационного совета Егорова Л.В.: Прежде, чем задать один вопрос, больше не буду, я бы хотела такое пояснение, чтобы для себя понять, правильно ли я понимаю Вашу работу. Здесь у Вас идет речь о том, что будут сопрягаться разные юридические лица, разные предприятия или в рамках одного юридического лица одного предприятия компоновать гражданскую продукцию и оборонную?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! Если мы говорим именно про правовой аспект и юридическую точку зрения, российский опыт показывает, что у нас это будет одно юридическое лицо с точки зрения именно возможности сопряжения и в дальнейшем уже использования, например, того же кадрового потенциала и дальнейших разработок. Если мы говорим про моменты сопряжения и уже использования каких-либо разработок в тех же научно-исследовательских институтах.

Член диссертационного совета Егорова Л.В.: Спасибо большое! И теперь по Вашему докладу. Будьте добры, можно слайд с методикой расчета коэффициента сопряженности? Да, вот здесь К3, - Вы указываете долю НИОКР двойного назначения и трансфера технологий. Поясните, пожалуйста, свою логику, почему выделили этот показатель в самостоятельную единицу, что Вам это дает? Понятно, что какой-то удельный вес, какую-то долю, но Ваша логика. Почему выделяли в самостоятельную составляющую?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! Если говорить про показатель К3, это доля научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ двойного назначения и трансфер-технологий, мы здесь отталкивались оттого, что было бы логично и рационально выделить отдельно за счет того, что основные ресурсы и основные направления деятельности у нас будут связаны с несколькими вопросами. То есть, например, для развития и функционирования тех же конструкторских бюро будет необходимо правильно направлять тот же кадровый потенциал. Если же мы говорим про необходимые ресурсы, которые нам будут необходимы, или те же трансфер-технологии, для нас показатель К3 здесь будет являться самостоятельным с точки зрения именно объема, если говорим про тот же кадровый потенциал или же инновационные разработки и в дальнейшем это уже создание нового какого-либо продукта.

Член диссертационного совета Егорова Л.В.: Большое спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Лариса Владимировна! Может вопросы есть у наших коллег, которые находятся в удаленном доступе? Пожалуйста, Аркадий Артемьевич!

Член диссертационного совета Козлов А.А.: Уважаемая Людмила Леонидовна! На странице 10 положительные изменения по всем компонентам этой системы показателей. Вопрос, который делится на 3 части. Первое. Как это должно повлиять на эффективность процессов сопряжения? Второе. Предполагается ли возможное снижение эффективности и соответственно возможное снижение прибыли при изменении производственного курса предприятия, при каких-то нетрадиционных трансформациях и так далее, инновационных трансформациях? Может ли быть, предполагается ли снижение? И третья часть вопроса: как, по-Вашему, должны сочетаться военно-политическая целесообразность всего этого и получение прибыли? Что все-таки на первое место можно поставить? Спасибо!

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! По моему мнению, если говорить про таблицу 10 и положительные изменения, которые у нас показаны по всем четырем компонентам, здесь такое сочетание будет свидетельствовать о положительных изменениях одновременно в финансовой,

рыночной, процессной, в инновационных сферах. То есть здесь в рамках именно представленной оценки это указывает на комплексный характер результатов сопряжения. Однако для вывода о его устойчивости, необходимо проводить мониторинг показателей. То есть мы только по данным изменениям не можем ничего четко сказать, что только положительные изменения. Здесь дополнительно следует оценивать согласованность этих изменений, поскольку устойчивость холдинга у нас будет зависеть от того, насколько результаты отдельных направлений и отдельных предприятий будут поддерживать друг друга и иметь общие же взаимосвязи. Если говорить про основной приоритет, геополитический или же получение прибыли, на сегодняшний момент с 2022 года у нас есть яркий пример, что определенные военные действия или же определенные направления развития ОПК будут на себе претерпевать именно изменения геополитической обстановки. Естественно получение прибыли стоит на первом месте. Если мы посмотрим, например, динамику получения прибыли ОПК России в 2023, 2024, 2025 году, здесь разброс показателей у нас большой. Если берем 2025 год, у нас более 15 млрд. прибыли. Если берем 2024 – было 13 млрд., а вот в 2023 всего 6 млрд. Мы здесь можем увидеть, что как раз изменяется и смещается приоритет на геополитическую обстановку и естественно на обеспечение безопасности страны.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо! Юрий Никитович, у Вас был вопрос?

Член диссертационного совета Мосейкин Ю.Н.: Есть вопросы. Позволите? У меня два вопроса, если можно. Первый вопрос связан вот с чем. У Вас в расчетах коэффициента сопряженности использованы агрегированные и отчасти условные данные. Понятно, вследствие закрытости отчетности ОПК. Каким образом Вы обеспечиваете достоверность и воспроизводимость этого коэффициента и возможно ли его практическое применение органами управления или внешними аналитиками, которые не имеют доступа к информации, к первичным данным предприятия нашего ОПК?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! Да, действительно, если мы берем коэффициент сопряженности и говорим про текущую ситуацию, здесь правовая юридическая база нас чётко ограничивает и закрытый характер

информации нам не позволяет произвести четкий детальный расчет. Когда мы проводили расчет и пытались найти информацию, а информацию откуда мы брали, – мы смотрели, в первую очередь собственные сайты компаний, любые пресс-релизы, которые они выводили, и дальше уже возможную статистическую информацию. Естественно данный коэффициент в дальнейшем может быть использован уже в практической деятельности предприятия, но уже в закрытом формате. То есть, если мы берем, например, тот же Ростех, очень большой холдинг, который в себя будет включать более, чем 650 предприятий, с точки зрения закрытости сегмента информации расчет может быть проведен и здесь уже достоверность сведений будет без условных весов, которые указывали мы.

Член диссертационного совета Мосейкин Ю.Н.: Понятно. Спасибо! Ну и ещё такой короткий вопрос. Коллеги уже задавали Вам отдельные вопросы по отдельным субпоказателям. У меня тоже по показателю К4, который называется институциональная интеграция управленческих функций, у Вас в апробации он задан фиксированными значениями из расчетной методики. Как именно он должен определяться на практике? Насколько с Вашей точки зрения выводы о динамике сопряженности будут чувствительны к изменению этого параметра?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! Четвертый показатель у нас – это институциональная интеграция управленческих функций и мы говорим, что она оценивается на основе нормированных показателей, совместного планирования. Здесь мы можем представлять единую систему стандартов, т.е. использования общих информационных платформ и соответственно центров ответственности. Если говорим про значимость именно управленческих функций, здесь естественно погрешность может быть. И, таким образом, в дальнейшем, например, при внесении и дальнейшей разработки коэффициента сопряженности, этот момент необходимо будет указать.

Член диссертационного совета Мосейкин Ю.Н.: Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Юрий Никитович! У Нины Ивановны нет вопросов, я так поняла?

Член диссертационного совета Ларионова Н.И.: Можно вопрос? Уточняющий.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Пожалуйста!

Член диссертационного совета Ларионова Н.И.: Меня слышно, коллеги? Всем добрый день! Я хотела вернуться к позиции №6. Первым этапом сопряжения названа диагностика. У меня вопрос такой. Какие результаты этого этапа определяют возможность перехода к формированию стратегии? Вопрос понятен?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Действительно, диагностика у нас в первую очередь должна давать оценку текущего уровня сопряженности, то есть мы говорим про выявление слабых, сильных сторон предприятий и естественно здесь определяется потенциал совместного использования ресурсов. На этой основе мы можем устанавливать какие-либо достижимые цели взаимодействия и уже выбирать именно нам подходящие инструменты их реализаций. Переход к формированию стратегии должен в себя включать именно понимание, как возможности сотрудничества, т.е. как налаживание взаимосвязи, так и ограничения, которые будут способствовать, например, препятствию совместных проектов и естественно здесь про достижимые какие-то эффективные результаты, мы говорить не можем.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Нина Ивановна! Эльмира Сунгатовна.

Член диссертационного совета Алпатова Э.С.: У меня один вопрос методологического характера.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Пожалуйста!

Член диссертационного совета Алпатова Э.С.: Один вопрос методологического характера. Людмила Леонидовна, скажите мне, пожалуйста, из каких результатов исследования можно увидеть, что именно сопряжение гражданского и военного секторов даёт положительный мультипликативный эффект, а не просто переориентация дефицитных ресурсов в военно-промышленный сектор?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! Если рассматривать данный вопрос и, в первую очередь, рассмотреть подход именно к экономическому сопряжению, то, в первую очередь, нами были определены этапы экономического сопряжения и самым последним этапом у нас был мониторинг и

корректировка, то есть оценка эффективности и адаптации. Если же мы также говорим про эффективность сопряжения и здесь говорим про какие-либо результаты, в первую очередь мы предполагаем и закладываем эффективность, которая будет в себя включать устойчивость и увеличение финансовых потоков, развитие кадрового потенциала и в дальнейшем уже создание какого-либо нового продукта. Также с точки зрения практического опыта и где мы можем увидеть положительный мультипликативный эффект, здесь в первую очередь мы оценивали стоимость компании, стоимость акций и в дальнейшем сравнивали это с выручкой и прибылью предприятия. И, таким образом, в диссертации мы попытались в первую очередь показать это через наличие синергетических эффектов, т.е. это и финансовый эффект, и информационно-аналитический эффект, социальный эффект, и в дальнейшем процесс введения в научно-практический оборот интегрального показателя нам показался обоснованным с точки зрения именно необходимости на сегодняшний этап развития национальной экономики.

Член диссертационного совета Алпатова Э.С.: Людмила Леонидовна, я бы предпочла, чтобы Вы не ограничивались теоретическими рассуждениями, а указали на конкретные результаты Вашего исследования в этом отношении.

Соискатель Адраховская Л.Л.: В данной ситуации нами была представлена и в диссертации, и в автореферате таблицы уже с итоговыми коэффициентами сопряженности, которые мы раскрывали по каждому направлению, – и авиация, и судостроение, и здесь же развитие двигательной отрасли, и в дальнейшем наша разработка методики оценки сбалансированности процессов сопряжения гражданского сектора, мы попытались также с помощью компонент системы BSC и KPI включить систему стратегических индикаторов, которые нам показывают непосредственно увязку целей высокотехнологичных холдингов.

Член диссертационного совета Алпатова Э.С.: Я поняла Ваш ответ. Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Эльмира Сунгатовна! Я прошу прощения, но у меня тоже есть вопрос. Будьте добры,

откройте, пожалуйста, 21-й слайд. Там, где у Вас холдинги с конкретными фирмами. Вот смотрите, у Вас гражданское предприятие в оборонном холдинге. Вы приводите пример LockheedMartin и AirbusGroup. И дальше, насколько я вижу, все компании иностранные. А почему Вы не сделали подобную таблицу по Российским холдингам?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! К сожалению, на презентацию не вынесена эта таблица. В автореферате в таблице 4 (это страница 15) указаны основные 6 компаний (это здесь и Ростех, и Алмаз-Антей).

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.:Да, извините, что я Вас перебиваю, Людмила Леонидовна, это все понятно. А гражданские с какими сопрягаются? Какой эффект там? Это я продолжаю вопрос Эльмиры Сунгатовны. Хорошо, коллеги. Спасибо! Есть ли ещё вопросы к соискателю?

Ученый секретарь диссертационного совета Клунко Н.С.: Скажите, а институционально Россия насколько готова к внедрению данной модели сопряжения? Какие-то есть сейчас действия, которые обеспечивают содействие в этом направлении или пока ещё начинаем, у самых истоков стоим?

Соискатель Адраховская Л.Л.: Благодарю за вопрос! Если рассматривать Российский опыт, то с точки зрения уже полностью скомпанованной созданной системы сопряжения, у нас пока еще не можем сказать, что эта система у нас полностью разработана. Говоря про сопряжение, конечным результатом у нас должен быть договор о сопряжении. То есть если мы говорим про сопряжение нескольких предприятий. В данной ситуации если мы рассматриваем нормативно-правовую базу, таких договоров нет. В данной ситуации мы с научным руководителем готовим Ваковскую статью на эту тему, но это очень сложный аспект именно с точки зрения описательной части ответственности сторон, какую ответственность какая сторона должна нести и естественно здесь мы понимаем, что в конечном итоге финансовый конечный эффект будет зависеть напрямую от этого.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Коллеги, есть ли ещё вопросы для Людмилы Леонидовны? Хватит. Кто за то, чтобы закончить с вопросами, прошу, пожалуйста, проголосовать. Спасибо большое!

Людмила Леонидовна, Вы можете присаживаться. Слово предоставляется научному руководителю Соколинской Юлие Михайловне, доктору экономических наук, доценту, профессору кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет инженерных технологий». Пожалуйста, Юлия Михайловна.

Научный руководитель Соколинская Ю.М.: Уважаемая Татьяна Михайловна, уважаемые члены диссертационного совета, прежде всего позвольте выразить слова благодарности за возможность защиты в Вашем совете. По работе Людмилы Леонидовны хотелось бы отметить, что в современных условиях развития и трансформации экономики вопросы развития оборонно-промышленного комплекса и интеграции предприятий ОПК достаточно широко отражены что в российских, что в зарубежных исследованиях. Но недостаточно разработанной остается проблема сопряжения ОПК с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов

Данный вопрос имеет принципиальное значение для формирования устойчивых организационно-экономических структур, способных своевременно обеспечивать оборонные потребности государства и стимулировать развитие гражданских отраслей. Исследование Адраховской Л.Л. на тему «Экономический механизм сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов» широко отражает данную проблематику и предлагает достаточно обоснованные решения.

Адраховская Людмила Леонидовна окончила с красным дипломом Воронежский государственный технический университет по направлению подготовки магистратуры 38.04.01 «Экономика». С декабря 2020 года работает в должности старшего преподавателя Воронежского технологического университета инженерных технологий. В 2025 году она закончила аспирантуру по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика», получила диплом об окончании аспирантуры с присвоением квалификации «Исследователь. Преподаватель-исследователь». В число основных достижений соискателя следует отметить ее

публикационную активность. Ею было опубликовано более 25 работ, в том числе 12 статей в изданиях, рекомендованных ВАК, 3 монографии, 2 учебных пособия. Научные положения диссертационного исследования, подготовленные Людмилой Леонидовной, отличаются содержательностью, оригинальностью, постановочной сложностью и несомненной востребованностью в условиях современных условий развития промышленного комплекса России.

Давая оценку проделанной Людмилой Леонидовной Адраховской работе, хотелось бы отметить следующее. Диссертация отличается высоким методическим уровнем научного исследования, свидетельствует о высоком профессионализме автора и знании вопросов сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором. Работа имеет теоретическую и практическую значимость. Совокупность научных результатов является достаточной для научных работ данного уровня.

Считаю, что Адраховская Людмила Леонидовна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.3. Региональная экономика (Экономика промышленности) и прошу диссертационный совет поддержать соискателя указанной учёной степени! Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Юлия Михайловна! Полный текст отзыва имеется в аттестационном деле, размещен на сайте Российского нового университета. Есть какие-то вопросы к Юлии Михайловне? Нет. Спасибо! Можете присаживаться.

Так, уважаемые коллеги, все поступившие отзывы на диссертацию и автореферат соискателя положительные. В соответствии с установленным порядком, ученый секретарь с согласия наших всех членов может вместо полного оглашения положительных отзывов, сделать их обзор с обязательным указанием замечаний. Даем такое согласие? Кто «за»! Единогласно. Пожалуйста, Наталья Сергеевна!

Ученый секретарь диссертационного совета Клунко Н.С.: Уважаемый председатель диссертационного совета, уважаемые члены диссертационного

совета, уважаемый соискатель! В диссертационный совет поступили оригиналы, - подлинники отзывов.

Отзыв ведущей организации Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» на диссертационную работу Адраховской Л.Л. был утвержден проректором по научной работе и инновациям Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» 7 мая 2026 года. Актуальность темы выполненной работы, ее связь с планами развития соответствующих отраслей подчеркивается в отзыве. Подлинник отзыва содержится на сайте высшей аттестационной комиссии, на сайте Российского нового университета. Отзыв положительный. Заверен заведующим кафедрой логистики и управления, доктором экономических наук профессором Шинкевичем Алексеем Ивановичем 7 мая 2026 года. В отзыве ведущей организации имеются незначительные замечания. Позвольте мне их огласить.

1. При разработке коэффициента сопряжённости автор использует весовые коэффициенты субпоказателей (K1–K4). Хотелось бы видеть более подробное обоснование выбора конкретных весовых значений и методику их определения, особенно в части экспертной оценки, поскольку от этого зависит объективность итогового интегрального показателя.

2. В диссертации предложена оригинальная методика расчета «штрафа за дисбаланс» с параметром γ в диапазоне [0,2; 0,4]. В тексте не вполне ясно, каким образом выбирается конкретное значение γ для разных холдинговых структур и как изменяется полученный коэффициент сопряжённости при разных значениях данного параметра. Рекомендовалось бы привести анализ чувствительности.

3. В параграфе 3.2 представлены инструменты и этапы экономического сопряжения. Однако механизм практического внедрения этих инструментов в условиях действующих предприятий ОПК, имеющих высокую степень закрытости и специфические режимы секретности, описан недостаточно

детально. Было бы полезно показать, какие из предложенных инструментов являются наиболее критичными для внедрения в первую очередь.

4. В третьей главе проведён компаративный анализ международных и отечественных практик холдингового взаимодействия. Однако сравнение проводилось преимущественно на качественном уровне. Для усиления доказательной базы целесообразно дополнить анализ количественными сопоставлениями (например, по доле гражданской продукции, экспортной выручке, рентабельности) по аналогичным зарубежным и российским холдингам.

5. В тексте диссертации встречаются отдельные стилистические погрешности и технические недочеты, не влияющие на общую положительную оценку работы.

Уважаемый председатель диссертационного совета, по отзыву ведущей организации представлены все замечания. Будем ли мы озвучивать отзывы, полученные на автореферат?

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Пусть она сначала ответит на одно.

Соискатель Адраховская Л.Л.: Отвечая на замечания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет», благодарю за внимание к вопросу обоснования весовых коэффициентов. Порядок их определения опирался на традиционные основания – экспертную оценку значимости отдельных показателей, учёт их вклада в достижение целей сопряжения и нормирование весов. Более подробная конкретизация этой процедуры, безусловно, могла бы дополнить методическое описание, однако сама по себе не определяет научную новизну исследования, которая заключается в разработке комплексного механизма сопряжения.

По второму замечанию благодарю за рекомендацию более подробно раскрыть механизм практического внедрения предложенных инструментов. Конкретные возможности их использования были продемонстрированы на этапе апробации, а полученные результаты отражены в актах внедрения. При этом последовательность применения инструментов определяется задачами

конкретного предприятия, его организационными особенностями и установленными ограничениями доступа к информации. Поэтому в диссертации основное внимание уделено общему экономическому механизму сопряжения, который служит основой для выбора и адаптации инструментов к условиям действующих предприятий. Возможность практического использования предложенных инструментов продемонстрирована на этапе апробации, а ее результаты отражены в актах внедрения.

По третьему замечанию также благодарю за рекомендацию более подробно раскрыть механизм практического внедрения предложенных инструментов. Конкретные возможности их использования были продемонстрированы на этапе апробации, а полученные результаты отражены в актах внедрения. При этом последовательность применения инструментов определяется задачами конкретного предприятия, его особенностями и установленными ограничениями доступа к информации. Поэтому в диссертации основное внимание уделено общему экономическому механизму сопряжения, который служит основой для выбора и адаптации инструментов к условиям действующих предприятий. Возможность практического использования предложенных инструментов продемонстрирована на этапе апробации, а её результаты отражены в актах внедрения.

По четвертому замечанию также благодарю за предложение расширить количественную составляющую сравнительного анализа. Вместе с тем, результаты прямых количественных сопоставлений имеют относительный характер вследствие существенных различий в условиях функционирования отечественных и зарубежных холдингов, структуре производства и системе государственной поддержки. Кроме того, формирование сопоставимой статистической базы осложняет закрытостью значительной части данных о деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Пятое замечание. Также выражаю благодарность за внимательное прочтение диссертации и замечание относительно отдельных стилистических погрешностей и технических недочётов. После завершения исследования текст работы был отредактирован и тщательно проверен. Вместе с тем, значительный

объём диссертации, расчётов и также иллюстративного материала мог привести к тому, что отдельные неточности остались незамеченными. Выражаю искреннюю благодарность Шинкевичу Алексею Ивановичу в содействии получения отзыва и внимательному отношению к моему диссертационному исследованию.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Людмила Леонидовна! Пожалуйста, Наталья Сергеевна, обзор отзывов на автореферат.

Ученый секретарь диссертационного совета Клунко Н.С.: Уважаемый соискатель, уважаемые члены диссертационного совета, уважаемый председатель! В диссертационный совет поступили на сегодняшний день 7 отзывов на автореферат (подлинники).

1) *Макаров Н. Н.*, г. Воронеж, кандидат экономических наук, доцент Макаров Н. И., доцент кафедры экономической безопасности Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный технический университет», отмечает некоторые замечания: обоснования требует процедура определения весов субпоказателей и параметров корректирующего множителя. Также необходимо расширить отражение веса субпоказателя «штраф за дисбаланс» (стр.22).

2) *Серебрякова Т. Ю.,* Чувашская республика, г. Чебоксары, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики Чебоксарского кооперативного института (филиала) Автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации». Требует пояснения и представления большего количества инструментов по таблице 6 (стр.19) «Совмещение этапов и инструментов экономического сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора». Этапы экономического сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора не существуют сами по себе, они системно связаны с набором инструментов, которые обеспечивают их реализацию. Каждый этап предполагает использование определённых инструментов, и именно эта взаимосвязь формирует целостность процесса экономического сопряжения.

3) *Сибирская Е. В.*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры национальной и региональной экономики Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова». Требует пояснения представленная на рисунке 1 (стр. 11) графическая модель механизма сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора при создании высокотехнологичного холдинга, так как в автореферате не конкретизируются инструменты для достижения данной цели.

4) *Шматко А. Д.,* направил также свой положительный отзыв на автореферат, г. Санкт-Петербург, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, исполняющий обязанности декана факультета «Базового инженерного образования» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д. Ф. Устинова». Замечания в его отзыве отсутствуют.

5) *Туфетулов А.М.*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической безопасности и налогообложения Института управления, экономики и финансов Федерального Государственного Автономного Образовательного Учреждения Высшего Образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет» представил несколько замечаний. Требует пояснения сбалансированная модель управления ресурсами наукоёмкого холдинга ОПК, представленная на рисунке 4, стр. 24, построенная в формате BSC по компонентам, которые учитывают отраслевую специфику предприятий ОПК и разрешают визуально с помощью причинно-следственной цепочки целей провести оценку параметров устойчивости и экономической эффективности модели сопряжения ОПК и гражданского сектора в холдинговом формате развития.

Автору рекомендуется расширить аналитическую ориентацию предложенных ключевых показателей KPI.

6) *Родионов А.В.*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, менеджмента, организации производственной деятельности

и трудовой адаптации осужденных Федерального казенного образовательного учреждения высшего образования «Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний» (Академия ФСИН России). Требует пояснения представленный на рисунке 3 (стр.18) автореферата подход к экономическому сопряжению предприятий ОПК с предприятиями гражданского сектора экономики. Проведённый анализ инструментов сопряжения показывает, что их эффективность проявляется только в рамках последовательной реализации интеграционного процесса. Логика применения этих инструментов требует выделения этапов, которые задают порядок и динамику взаимодействия предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора. В автореферате необходимо детализировать данный подход и наполнить большей теоретической обоснованностью. Данное высказанное пожелание не снижает общей ценности диссертационного исследования.

7) *Лапаева О.Н.,* г. Нижний Новгород, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления инновационной деятельностью Института экономики и управления ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексеева». Одно замечание. Необходимо более подробно раскрыть критерии отбора конкретных KPI по отдельным компонентам BSC модели, а также границы их вариативности для различных типов холдинговых структур внутри ОПК.

Спасибо за внимание!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Людмила Леонидовна, пожалуйста, отвечайте на замечания по автореферату.

Соискатель Адраховская Л.Л.: Выражаю глубокую благодарность Макарову Н.Н., (г. Воронеж) за отзыв на автореферат и выделенные замечания. В первую очередь, хочется сказать, что процедура определения весов субпоказателей и параметров корректирующего множителя основана на стандартных подходах, описанных в литературе по экспертным методам оценивания. Ее повторное подробное изложение неоправданно увеличило бы объем диссертации. Поэтому, вес субпоказателя «штраф за дисбаланс» определяется в рамках той же процедуры с учетом его значения для итоговой

оценки сопряженности. В автореферате эти положения представлены в сокращенном виде, поскольку ограничения его объёма не позволяют подробно раскрыть все этапы расчета и обосновать используемые параметры.

Также выражаю глубокую благодарность Серебряковой Т.Ю., г. Чебоксары, за направленный отзыв на автореферат и хотелось бы пояснить, что таблица 6 в достаточной степени информативна и отражает взаимосвязи и этапа, и инструмента, хотя, безусловно, не может охватить всех нюансов реализации процесса экономического сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора. Более того, данные, приведённые в таблице, представляют собой концептуальное видение автора, касающееся последовательности этапов сопряжения и также выбора инструментов их реализации. В самой диссертации многие инструменты, в частности аналитические и методические, использовались для обоснования предлагаемых управленческих и стратегических решений.

Также благодарность выражаю Сибирской Е.В., г. Москва, за направленный отзыв на автореферат и хотелось бы сказать, что подробное раскрытие всех элементов представленной на рисунке 1 графической модели не представляется возможным также в силу ограниченного объёма автореферата. Модель отражает общую структуру механизма сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора при создании высокотехнологичного холдинга. Инструменты его реализации конкретизированы в таблице 6, где показана их взаимосвязь с соответствующими этапами экономического сопряжения. Поэтому рисунок 1 и таблица 6 дополняют друг друга, раскрывая структуру механизма и инструменты его практической реализации.

Выражаю также огромную благодарность Шматко А.Д. и за то, что направлен отзыв на автореферат, и за отсутствие замечаний.

Также огромное спасибо хочется сказать Туфетулову А.М. за направленный отзыв в диссертационный совет и выделенные замечания. Хотелось бы сказать, что сбалансированная модель управления раскрывает взаимосвязи между целями, ресурсами и результатами деятельности наукоемкого холдинга ОПК и позволяет оценить согласованность управленческих решений, направленных на обеспечение его устойчивости и экономической эффективности. Пояснения к данной модели

имеются в диссертации, но не включены в автореферат в силу ограниченности его объема. Расширение аналитической ориентации предложенных ключевых показателей KPI возможно, однако едва ли целесообразно, поскольку все выделенные элементы являются «ключевыми» в том смысле, что они отражают наиболее существенные параметры достижения целей сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора.

Также хотелось бы выразить огромную благодарность Родионову А.В. за направление отзыва на автореферат и выделенные замечания. Предлагаемый подход к экономическому сопряжению предприятий ОПК с предприятиями гражданского сектора экономики представляет собой именно поэтапный процесс. В автореферате определено, что этапы экономического сопряжения формируют последовательную и взаимосвязанную систему, которая позволяет предприятиям ОПК и гражданского сектора эффективно взаимодействовать в условиях холдинговой модели. Каждый этап имеет собственное содержание и задачи, но их совокупность обеспечивает целостность интеграционного процесса, устойчивость объединения и повышение конкурентоспособности в условиях геополитической и технологической турбулентности. Этапы экономического сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора не существуют сами по себе, они системно связаны с набором инструментов, которые обеспечивают их реализацию. Каждый этап предполагает использование определенных инструментов, приведенных в таблице 6, и именно эта взаимосвязь формирует целостность процесса экономического сопряжения. Более развернутая интерпретация содержания этапов и инструментов их реализации невозможна так же в силу ограниченного объёма автореферата.

И также хотелось бы выразить благодарность Лапаевой О.Н, г. Нижний Новгород, за направление отзыва на автореферат и выделенные замечания. Здесь хочется сказать, что методика отбора KPI базировалась на классической методологии BSC, которая предполагала определение стратегических целей по определенным компонентам и выбор показателей, отражающих степень их достижения с учетом отраслевой специфики предприятий ОПК. Более подробное описание данной процедуры ранее представлено во множестве научных работ и

не обладает, по сути дела, самостоятельной научной новизной и практической ценностью, поэтому было принято решение ограничиться изложением основных принципов отбора и состава ключевых показателей. Их вариативность допускается с учетом целей, производственного профиля и структуры конкретного холдинга при сохранении логики оценки сбалансированности общего процесса сопряжения.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Людмила Леонидовна! Коллеги, следует ли нам сделать 5-минутный технический перерыв? Следует. Тогда, пожалуйста, 5 минут.

(Технический перерыв)

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Наш технический перерыв заканчивается, и мы продолжаем наше заседание. Слово предоставляется официальному оппоненту, доктору экономических наук, профессору Гусеву Юрию Васильевичу. Полный текст отзыва имеется в аттестационном деле и размещен на сайте Российского нового университета. Пожалуйста, Юрий Васильевич.

Официальный оппонент Гусев Ю.В.: Добрый день, уважаемые коллеги, уважаемый председатель, Татьяна Михайловна. Я благодарю за предоставленную возможность участвовать в заседании диссертационного совета в качестве официального оппонента по диссертации нашей уважаемой соискательницы.

Официальный оппонент д.э.н. профессор Гусев Ю.В. Действительно, в современной экономике качественно меняются условия и характер сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках инновационно-ориентированных крупных промышленных комплексов. Особую значимость с точки зрения теории и практики приобретает формирование инструментов и методов управления процессами сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в условиях санкционного давления, ограниченного доступа к зарубежным технологиям и хронического дефицита квалифицированных кадров. В этих условиях рыночные механизмы не обеспечивают автоматического перераспределения ресурсов между военными и гражданскими отраслями, что приводит к структурным дисбалансам.

Государственный заказ, сконцентрированный в оборонной сфере, деформирует систему стимулов, усиливая зависимость предприятий от военных контрактов и ограничивая возможности гражданского производства.

Данные процессы воспринимаются одновременно как вызовы и драйверы развития национальной экономики, что актуализирует поиск новых подходов к обозначенной теме исследования. Переход к неоиндустриальной модели, обеспечение технологического суверенитета и необходимость диверсификации оборонно-промышленного комплекса становится характерной чертой современной экономики.

Это является основанием для проведения исследований в области межсекторного сопряжения оборонных и гражданских производственных систем, что соответствует приоритетам Стратегии научно-технологического развития,

Доктрины продовольственной и технологической безопасности, отраслевых программ Минпромторга и долгосрочных целей модернизации национальной экономики.

В диссертационной работе на основе применения методов теоретического анализа и синтеза, исследования логических оснований принятия решений в части сопряжения оборонно-промышленных и гражданских производственных систем предложена целостная теоретическая платформа, интегрирующая воедино разработанные категориальный аппарат, методические положения и концептуальные положения, положенные в основу экономического механизма.

В совокупности и взаимосвязи это может расцениваться как решение важной задачи, заключающейся в развитии теоретико-методических положений и рекомендаций по формированию экономического механизма сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов для повышения их результативности и конкурентоспособности в условиях технологических, структурных и организационных преобразований в российской экономике.

В этой связи тема диссертационного исследования Адраховской Людмилы Леонидовны, несомненно, является актуальной, а сформулированные цели и задачи исследования (с. 7-9) поставлены корректно.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации Адраховской Л.Л., подтверждается корректным применением известных методов системного и экономического анализа и научных публикаций отечественных и зарубежных авторов, а также данными официальных сетевых ресурсов предприятий оборонно-промышленного комплекса, материалами периодической печати, аналитическим обзором и справочной литературы, что подтверждает непротиворечивость, полноту предложений и результатов исследования, его логическую целостность. Использование широкого спектра источников позволило обеспечить достоверность, репрезентативность и прикладную направленность полученных результатов. В работе критически переосмыслены труды известных отечественных и зарубежных ученых, произведено сопоставление результатов исследования с выводами и положениями, содержащимися в данных трудах.

В эмпирической части работы применялись экономико-математические методы, позволившие построить модели распределения ресурсов, рассчитать интегральные показатели эффективности холдинговой интеграции и смоделировать процессы сопряжения оборонного и гражданского секторов. Дополнительно использовались экономико-статистические методы, обеспечившие количественную интерпретацию экспертных оценок, анализ стагистических данных и выявление динамики развития холдинговых структур.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных представлений о механизмах интеграции оборонно-промышленных и гражданских предприятий в рамках холдинговых структур, а также в уточнении понятийного аппарата и категориального содержания процессов экономической интеграции. В работе предложена авторская интерпретация механизма сопряжения ОПК и гражданского сектора, основанная на системно-структурном и институциональном подходах. Результаты исследования прошли апробацию на практике, что позволило подтвердить перспективы их применения в практической плоскости, пригодность для дальнейшего внедрения в производство. Научные положения, выводы и рекомендации диссертационного исследования подтверждены открытым обсуждением на научно-практических конференциях.

Практическая реализация результатов диссертационного исследования в деятельности предприятий (АО «ВНИИ «Вега» и АО «Концерн «Созвездие»), доказывает его достоверность, актуальность и обоснованность, что подтверждается актами и справками о внедрении.

В целом научные положения, выводы и рекомендации, представленные в диссертации Адраховской Л.Л., являются обоснованными, логически взаимосвязанными и соответствующими поставленным цели и задачам исследования.

Диссертационная работа Адраховской Л.Л. включает введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения. Структура исследования логична и отражает последовательное решение поставленных научных задач в области экономики промышленности.

Во введении (с. 4-18) обоснованы актуальность темы, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, определены объект, предмет, научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов, приведены сведения об их апробации и внедрении. В первой главе работы (с. 19-72) рассмотрены теоретико-экономические основы сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора национальной экономики с уточнением категориально-понятийного аппарата, обоснованием экономической целесообразности межсекторного взаимодействия и раскрытием организационно-экономической архитектуры сопряжения оборонных и гражданских производств.

Во второй главе диссертационного исследования (с. 74-118) представлены методические аспекты решения поставленных задач. Исследованы экономические особенности процессов сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором холдинговой организации, включая анализ структурно-экономических характеристик холдинговых конфигураций в оборонно-промышленном комплексе, компаративное рассмотрение международных и отечественных практик холдингового взаимодействия оборонных и гражданских производств, а также структурирование экономических барьеров и возможностей сопряжения в рамках холдинговых структур ОПК. Предложены инструменты и

определены этапы экономического сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках холдинговой модели, позволяющие обеспечить устойчивость межсекторного взаимодействия и повысить эффективность интеграционной деятельности холдинговых структур.

Разделы третьей главы (с. 120-180) посвящены практическому применению разработанных экономических инструментов и оценке экономической эффективности их использования на практике. В разделах третьей главы автором представлена разработанная экономическая модель процессов сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в условиях холдинговой трансформации, позволяющая формализовать распределение ресурсов и выявить закономерности интеграционного взаимодействия, а также обеспечивать эффективность и устойчивость развития холдинговых структур.

В заключении (с. 182-186) обобщены основные результаты исследования, сформулированы выводы, подтверждающие достижение цели и решение поставленных задач.

К числу наиболее значимых научных результатов, обладающих признаками новизны и практической значимости, относятся следующие положения диссертации.

1. Разработан комплексный механизм экономического сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора, представляющий данный процесс как системно организованную и стратегически значимую архитектуру промышленного развития, что обеспечивает устойчивое развитие экономики промышленных отраслей, комплексов и предприятий в условиях технологической трансформации и государственного регулирования.

2. Предложена авторская интерпретация понятия «сопряжение», рассматриваемая через призму кейнсианской производственной функции, что позволило выявить мультипликативный эффект государственных расходов и показать рост совокупной факторной производительности при интеграции оборонных и гражданских производств, что расширяет теоретико-методическую базу исследования межсекторных взаимодействий.

3. Раскрыто содержание системного подхода к экономическому сопряжению предприятий ОПК и гражданского сектора, включающего ресурсные, инновационные, финансовые, институциональные и информационно-аналитические инструменты. Комплексное и поэтапное использование данных инструментов обеспечивает устойчивость интеграционных процессов и повышение эффективности холдинговых структур.

4. В научно-практический оборот введён новый интегральный показатель – «коэффициент сопряжённости предприятия ОПК и гражданского сектора» ($К_{сопр}$), позволяющий количественно оценивать степень сопряжения на основе взвешенной суммы нормированных субпоказателей. Его применение обеспечивает объективную оценку уровня интеграции и эффективности взаимодействия оборонных и гражданских предприятий.

5. Разработана методика оценки сбалансированности процессов сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора с использованием системы BSC и KPI, которая включает систему стратегических индикаторов, обеспечивающих увязку целей высокотехнологичных холдинговых структур с измеримыми параметрами их интеграционной деятельности, что позволяет государству контролировать эффективность сопряжения и корректировать промышленную политику в соответствии с приоритетами национального развития.

Достоверность выводов обеспечивается разработкой – авторских коэффициентов и методик оценки, их апробацией на материалах высокотехнологичных холдинговых структур, а также наличием актов внедрения результатов исследования.

Значимость полученных результатов для теории и практики В результате выполненного соискателем Адраховской Л.Л. исследования достигнуто приращение научного знания в части систематизации и трансформации в целостную совокупность концептуальных и методических положений создания механизмов сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках формирования высокотехнологичных холдингов как нового способа межсекторной интеграции в условиях неоиндустриальной

трансформации. Совершенно очевидно, что создание концепции повлечёт за собой дальнейшее развитие положений экономики промышленности,

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных методических инструментов и моделей в деятельности промышленных холдингов, оборонно-промышленных предприятий и органов государственного управления при формировании стратегий устойчивого развития и технологической модернизации.

Методические подходы имеют практическую направленность и могут найти применение в процессе совершенствования экономических процессов сопряжения российских оборонно-промышленных предприятий и предприятий гражданского сектора экономики, нацеленных на создание холдинговых структур с целью повышения экономической эффективности. Предложения, которые являются результатом данной диссертации, могут быть адаптированы для других экономических структур ОПК.

Вышесказанное подтверждает, что оппонируемая работа представляет собой комплексное научное исследование, обладающее научной новизной, теоретической и практической значимостью.

Оценивая диссертацию Адраховской Л.Л., следует отметить важность проведенного исследования, обусловленную необходимостью внедрения в практику предприятий научно-практических рекомендаций по формированию экономического механизма сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов, а также включением их в курсы лекций и использованием при организации практических занятий по дисциплинам «Экономика – предприятий», «Стратегическое управление промышленными системами».

Полученные результаты по трансформации инновационной деятельности предприятий при их дальнейшей разработке могут лечь в основу создания инновационных методов адаптации предприятий к условиям новой технологической парадигмы.

Результаты диссертационной работы в части финансово-экономических и проектных разработок были внедрены и используются на предприятиях АО «ВНИИ «Вега», АО «Концерн «Созвездие».

Структурированное и последовательное отображение результатов исследования позволили соискателю достичь поставленной цели и решить обозначенные задачи. Диссертация Адраховской Л.Л. представляет собой научно-квалификационную работу, имеет исследовательский характер, посвящена решению важной задачи для экономической науки. Диссертация состоит из введения, трех глав с выводами по каждой главе, заключения и списка литературы, включающего 184 источника, содержит 27 таблиц, 11 рисунков и 6 приложений. Диссертационная работа изложена логично, является, безусловно, самостоятельной завершенной научно-квалификационной работой, выполненной на достаточно высоком уровне.

Диссертация оформлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к подобному виду работ. Содержание автореферата в полной мере отражает структуру и научные результаты диссертации.

Дискуссионные положения и замечания по диссертационной работе хочется выделить следующие:

Отмечая целостность замысла, актуальность тематики и методическую проработанность диссертации, целесообразно обозначить ряд положений, имеющих дискуссионный характер и требующих уточнения.

1. В диссертации в параграфе 2.3 Структурирование экономических барьеров и возможностей сопряжения в рамках холдинговых структур ОПК в значительной степени носит описательный характер. Это несколько снижает информативность и обоснованность выводов в данном контексте.

Следовало на примерах из практики структурировать экономические барьеры и реализуемые возможности сопряжения ОПК с гражданским сектором в рамках холдинговых структур. В частности, речь может идти о фактах наличия дисбалансов в распределении ресурсов, ограничивающих возможности гражданского производства, рисков перегрузки мощностей и кадрового дефицита при нарушении принципа оптимизации использования имеющихся ресурсов, что

отрицательно сказывается на стимулировании инноваций и технологического развития, условиях технологического трансфера и т.д. Это могло стать дополнительным аргументом в обосновании перехода от отраслевой изоляции к межсекторной кооперации в рамках холдингов, способствуя технологическому суверенитету и диверсификации производства.

2. В параграфе 3.3. представлена модель сбалансированного управления холдингом. Модель позволяет отразить степень гармонизации интересов различных участников и определить устойчивость интеграционной модели. Однако, как представляется, в модели слабо отражен аспект в части управления ресурсами наукоемкого холдинга. Между тем, управление ресурсами является центральным элементом модели сбалансированного управления наукоёмким холдингом, так как позволяет согласовать разнонаправленные процессы, минимизировать риски и обеспечить устойчивое развитие в условиях высокой динамики и неопределённости.

Наукоёмкие холдинги, как показано в исследовании соискателя, объединяют сложные технологические, финансовые, кадровые и инновационные процессы, и их эффективность напрямую зависит от грамотного распределения и координации ресурсов. В таких холдингах значительную часть активов составляют результаты интеллектуальной деятельности (патенты, ноу-хау, разработки), которые требуют особого управления и защиты. При этом значительная часть ресурсов направляется на исследования и разработки, что сопряжено с высокими рисками и длительными сроками окупаемости. Технологии и сегменты экономического пространства достаточно быстро меняются, что требует гибкости в управлении ресурсами и способности быстро адаптироваться к новым условиям. Человеческий ресурс также является ключевым, и его эффективное использование критически важно. В этой связи, следовало особо выделить в модели блок управления ресурсами.

3. В диссертации разработана методика оценки параметров устойчивости и экономической эффективности сопряжения. Сбалансированность процесса определяется согласованностью ресурсных, инновационных, финансовых и институциональных компонентов. Вместе с тем, дополнительного обоснования

требует процедура определения набора компонентов и большая детализация процесса оценки баланса, который позволяет выявлять диспропорции и своевременно – корректировать стратегию интеграции. Необходимость дополнительного обоснования обусловлена разными целями, задачами, нормативно-правовой базы, технологическими платформами и рыночными условиями. Сопряжение затрагивает технологические, финансовые, кадровые, институциональные и рыночные аспекты, что определяет обоснование выбора с учётом специфики конкретной холдинговой структуры и целей интеграции. Отсутствие универсального показателя сопряжённости требует разработки дифференцированного подхода к выбору компонентов методики, учитывающего особенности конкретных предприятий, отраслей и регионов. Дополнительное обоснование набора компонентов и детализация оценки баланса необходимы для повышения точности, релевантности и практической применимости методик, что в конечном итоге способствует успешной интеграции ОПК и гражданского сектора.

Структура и содержание диссертации соответствуют теме исследования, поставленной цели и задачам. Автореферат и публикации, по представленным сведениям, отражают основное содержание работы. Полученные результаты обладают признаками научной новизны и практической значимости, апробированы на практике, изложение выполнено научным языком, работа содержит достаточное количество таблиц, рисунков и приложений.

Диссертация Адраховской Людмилы Леонидовны на тему «Экономический механизм сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов» является завершенной научно-квалификационной работой и соответствует требованиям п. 9 «Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к кандидатским диссертациям (в действующей редакции), а ее автор, Адраховская Людмила Леонидовна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Юрий Васильевич! Присаживайтесь, пожалуйста. Людмила Леонидовна, ответьте, пожалуйста, на замечания уважаемого оппонента.

Соискатель Адраховская Л.Л.: Хочу выразить огромную благодарность Юрию Васильевичу за внимательное отношение и внимательное прочтение диссертации и высказанные замечания. По поводу замечания об описательном характере параграфа 2.3 следует отметить, что представленные в нем положения опираются на ранее рассмотренные статистические данные, результаты применения авторских методик и выполненные расчеты. В этой связи данный параграф построен по принципу обобщения результатов проведенного исследования и систематизации выявленных экономических барьеров и возможностей сопряжения. Дополнительная количественная оценка возникновения дисбалансов в распределении ресурсов, рисков перегрузки мощностей и кадрового дефицита потребовала бы разработки самостоятельных методических подходов к моделированию и экономической оценке указанных процессов, что выходит за рамки поставленной цели исследования. При этом повторное включение ранее использованного статистического материала привело бы к дублированию части результатов без существенного приращения научного содержания работы.

В работе предложена комплексная модель сбалансированного управления холдингом, охватывающая согласование интересов и использование ресурсов предприятий оборонного и гражданского секторов экономики в процессе сопряжения. Управление ресурсами рассматривается как сквозная функция данной модели, реализуемая во взаимосвязи ресурсных, инновационных, финансовых и институциональных компонентов. Выделение самостоятельного блока управления ресурсами возможно, однако, поскольку предлагаемая модель уже направлена на решение указанной задачи, включение такого блока потребовало бы дополнительного разграничения его функций с функциями существующих компонентов. Без такого разграничения возникло бы дублирование задач распределения ресурсов, координации деятельности и контроля результатов, усложняющее модель. Вместе с тем более подробное

отражение особенностей управления интеллектуальными и кадровыми ресурсами представляет перспективное направление ее дальнейшего развития.

Дополнительное обоснование выбора компонентов методики и детализация процедуры оценки их сбалансированности, безусловно, могли бы повысить точность и расширить возможности ее применения с учетом особенностей конкретных предприятий, отраслей и регионов. Однако разработка дифференцированного подхода, учитывающего различия целей, нормативных условий, технологических платформ и рыночной среды, представляет самостоятельную исследовательскую задачу, требующую специального математического аппарата и расширения эмпирической базы. В рамках поставленной цели основное внимание уделено выделению наиболее существенных компонентов сопряжения и разработке инструментария их комплексной оценки, обладающего научной новизной и практической значимостью. Поэтому отдельные аспекты адаптации методики к специфике конкретных холдинговых структур рассмотрены в пределах, необходимых для решения задач диссертации, и могут получить дальнейшее развитие в последующих исследованиях. Еще раз благодарю.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Юрий Васильевич, Вы удовлетворены ответами?

Официальный оппонент Гусев Ю.В.: Да, вполне.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Слово предоставляется официальному оппоненту, доктору экономических наук, профессору Шкарупета Елене Витальевне. Где Елена Витальевна? Она подключалась. Может что-то со связью.

Поскольку нет технической возможности связаться с Еленой Витальевной, я прошу проголосовать членов диссертационного совета за то, чтобы отзыв официального оппонента зачитала Наталья Сергеевна. Кто «за»? Все. Спасибо! Только Елена Витальевна должна прослушать ответы на свои замечания.

Ученый секретарь диссертационного совета Клунко Н.С.: Уважаемый соискатель, уважаемые члены диссертационного совета! Отзыв официального

оппонента находится у нас в подлиннике. Позвольте я озвучу наиболее значимые его части?

В современных условиях структурной перестройки национальной экономики, усиления санкционного давления, обострения задач технологического суверенитета и ускоренного формирования новых контуров промышленного роста особую значимость приобретает поиск экономических механизмов, обеспечивающих более тесное взаимодействие оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором. Промышленное развитие все в большей степени определяется не только масштабом производственного потенциала и ресурсной обеспеченностью, но и способностью отраслевых и межотраслевых систем к технологическому трансферу, диверсификации, интеграции производственных компетенций и формированию устойчивых высокотехнологичных организационных структур. В этой связи проблематика сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором экономики приобретает не только прикладной, но и существенный теоретико-методический характер.

Научная актуальность диссертационного исследования Адраховской Л.Л. определяется тем, что в современной экономике промышленности пока недостаточно полно разработаны теоретические, методические и организационно-экономические аспекты формирования механизма сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках высокотехнологичных холдингов. Несмотря на наличие значительного числа работ, посвященных развитию ОПК, диверсификации оборонных производств, институциональной трансформации промышленности и холдинговым моделям организации бизнеса, вопросы комплексного осмысления межсекторного сопряжения оборонных и гражданских производств как особого экономического процесса, имеющего собственные закономерности, барьеры, архитектуру и параметры устойчивости, разработаны фрагментарно. Недостаточно проработан категориальный аппарат, сохраняются методические ограничения в части оценки уровня и сбалансированности сопряжения, а также требуют дальнейшего

уточнения инструменты реализации данного процесса в логике современной промышленной политики.

Актуальность рассматриваемой диссертации усиливается тем, что автор исследует не абстрактные формы кооперации оборонного и гражданского сегментов экономики, а ставит в центр анализа именно экономический механизм их сопряжения в рамках высокотехнологичных холдингов. Подобная исследовательская оптика представляется обоснованной и своевременной, поскольку позволяет перейти от общего тезиса о необходимости диверсификации ОПК к более глубокому анализу организационно-экономических условий, структурных ограничений и интеграционных возможностей, определяющих промышленную результативность взаимодействия оборонных и гражданских производственных систем. Особую значимость в современных условиях имеет и то, что сопряжение рассматривается автором как фактор повышения устойчивости промышленного развития, расширения гражданского сегмента высокотехнологичного производства и более эффективного использования накопленного научно-технического и производственного потенциала оборонно-промышленного комплекса.

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

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации Адраховской Л.Л., обеспечивается опорой на труды отечественных и зарубежных исследователей в области экономики промышленности, развития оборонно-промышленного комплекса, неоиндустриальной трансформации, холдинговых структур и межсекторного промышленного взаимодействия. Автором выстроена последовательная логика исследования, охватывающая теоретическое осмысление сущности процесса сопряжения оборонных и гражданских производственных систем, обоснование экономической целесообразности данного процесса, разработку методических положений холдинговой организации сопряжения и формирование инструментария оценки его устойчивости и сбалансированности.

Достаточная степень обоснованности результатов подтверждается целостностью методической конструкции диссертации, связью теоретических положений с анализом особенностей холдинговых конфигураций в оборонно-промышленном комплексе, а также с разработкой прикладных инструментов экономического сопряжения предприятий ОПК с гражданским сектором. Существенным достоинством работы является стремление автора соединить категориальный, структурно-аналитический и инструментальный уровни исследования, что повышает внутреннюю согласованность диссертации и придает полученным выводам необходимую логическую завершенность.

Информационно-эмпирическую базу исследования, как следует из структуры работы и ее приложений, составляют материалы по деятельности высокотехнологичных холдинговых структур, данные, характеризующие процессы сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором, а также расчетные процедуры, связанные с определением коэффициентов сопряжения и оценкой дисбалансов в рамках холдинговой модели. Наличие приложений с расчетами коэффициентов сопряжения, примеров уточняющих коэффициентов и актов внедрения дополнительно свидетельствует о прикладной направленности и эмпирической подкрепленности диссертационного исследования.

В целом научные положения, выводы и рекомендации, представленные в диссертации Адраховской Л.Л., являются обоснованными, логически взаимосвязанными и соответствующими поставленным цели и задачам исследования.

Содержание и структура диссертационной работы

Диссертационная работа Адраховской Л.Л. включает введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения. Структура исследования логична и отражает последовательное решение поставленных научных задач в области экономики промышленности.

Во введении (с. 4-18) обоснованы актуальность темы, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, определены объект,

предмет, научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов, приведены сведения об их апробации и внедрении.

В первой главе (с. 19-72) рассмотрены теоретико-экономические основы сопряжения промышленных предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора национальной экономики. Автором раскрыт категориально-понятийный аппарат исследуемого процесса, обоснована экономическая целесообразность сопряжения ОПК с гражданским сектором в условиях неоиндустриальной трансформации, а также исследована экономико-организационная архитектура межсекторного взаимодействия оборонных и гражданских производств.

Во второй главе (с. 74-118) представлены методические основы холдинговой организации процессов сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором. В главе проанализированы структурно-экономические особенности холдинговых конфигураций в ОПК, раскрыты подходы к экономическому обоснованию уровня сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором и систематизированы экономические барьеры и возможности реализации данного процесса в рамках холдинговых структур.

В третьей главе (с. 120-180) разработаны инструменты и параметры устойчивости архитектуры сопряжения ОПК и гражданского сектора в холдинговой модели экономического развития. Автором проведен компаративный анализ международных и отечественных практик, предложены инструменты и этапы экономического сопряжения предприятий ОПК с гражданским сектором, а также дана оценка сбалансированности данного процесса в холдинговом формате развития.

В заключении (с. 182-186) обобщены основные результаты исследования, сформулированы выводы и рекомендации, подтверждающие достижение поставленной цели и решение заявленных задач.

Достоверность и научная новизна положений, выводов и рекомендаций К числу наиболее значимых научных результатов, обладающих признаками

новизны и практической значимости, относятся следующие положения диссертации.

1. Разработан комплексный механизм экономического сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора, представляющий данный процесс как системно организованную и стратегически значимую архитектуру промышленного развития (с. 142-180). Научная значимость данного положения состоит в том, что сопряжение оборонных и гражданских производственных систем рассматривается не как локальная форма кооперации, а как самостоятельный механизм устойчивого развития промышленных отраслей, комплексов и предприятий в условиях технологической трансформации и государственного регулирования.

2. Предложена авторская интерпретация понятия «сопряжение», рассматриваемая через призму кейнсианской производственной функции, что позволило выявить мультипликативный эффект государственных расходов и показать рост совокупной факторной производительности при интеграции оборонных и гражданских производств (с. 19-43). Новизна данного положения заключается в расширении теоретико-методической базы исследования межсекторных взаимодействий за счет соединения категориального анализа с макро- и мезоэкономической логикой промышленного развития.

3. Раскрыто содержание системного подхода к экономическому сопряжению предприятий ОПК и гражданского сектора, включающего ресурсные, инновационные, финансовые, институциональные и информационно-аналитические инструменты (с. 62-72; 142-161). Научная новизна данного результата состоит в комплексном представлении сопряжения как поэтапного и многоуровневого процесса, устойчивость которого обеспечивается не отдельными мерами, а согласованным использованием взаимодополняющих экономических инструментов в рамках холдинговой модели.

4. В научно-практический оборот введен новый интегральный показатель - коэффициент сопряженности предприятия ОПК и гражданского сектора, позволяющий количественно оценивать степень сопряжения на основе взвешенной суммы нормированных субпоказателей (с. 95-118; 162-180;

приложение 2, с. 210-211). Достоинство предложенного показателя состоит в том, что он обеспечивает возможность формализованной оценки уровня интеграции и эффективности взаимодействия оборонных и гражданских предприятий, что имеет существенное значение для решения задач оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности в промышленности.

5. Разработана методика оценки сбалансированности процессов сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора с использованием системы BSC и KPI включающая стратегические индикаторы, обеспечивающие увязку целей высокотехнологичных холдинговых структур с измеримыми параметрами их интеграционной деятельности (с. 162-180; приложение 3, с. 212-213). Научная новизна данного положения заключается в развитии методического инструментария оценки эффективности промышленной интеграции за счет соединения стратегического и количественного контуров анализа.

Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием трудов отечественных и зарубежных ученых в области экономики промышленности, развития оборонно-промышленного комплекса, холдинговых структур и межсекторного взаимодействия, а также опорой на нормативно-правовые документы, аналитические материалы и расчетные процедуры, представленные в основном тексте и приложениях диссертации. Достоверность выводов усиливается разработкой авторских коэффициентов и методик оценки, их апробацией на материалах высокотехнологичных холдинговых структур, а также наличием актов внедрения результатов исследования.

Значимость полученных результатов для теории и практики

Теоретическая значимость диссертационной работы Адраховской Л.Л. состоит в развитии положений экономики промышленности в части исследования механизмов сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках формирования высокотехнологичных холдингов. В работе уточнен категориально-понятийный аппарат процесса сопряжения оборонных и гражданских производственных систем, раскрыта экономическая целесообразность межсекторной интеграции в условиях неоиндустриальной трансформации, предложен системный подход к экономическому сопряжению

предприятий ОПК и гражданского сектора, а также разработаны методические положения оценки уровня и сбалансированности данного процесса. Существенное значение имеет акцент автора на сопряжении как на факторе устойчивого развития промышленных отраслей, комплексов и предприятий, что расширяет теоретические представления о современных механизмах структурной трансформации промышленности, диверсификации оборонного производства и формировании высокотехнологичных холдинговых конфигураций.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного инструментария оценки уровня сопряжения предприятий оборонно-промышленного комплекса и гражданского сектора, включая коэффициент сопряженности и методику оценки сбалансированности интеграционных процессов, в деятельности органов государственного регулирования, корпоративных структур ОПК, интегрированных холдингов и промышленных предприятий, реализующих стратегии диверсификации и технологической интеграции. Разработанный автором комплексный механизм экономического сопряжения может быть использован при формировании и корректировке промышленной политики, обосновании параметров холдинговой трансформации и выборе инструментов повышения устойчивости межсекторного взаимодействия. Полученные результаты могут найти применение также в образовательном процессе при преподавании дисциплин промышленно-экономического, управленческого и стратегического профиля.

Дискуссионные положения и замечания по диссертационной работе

Отмечая целостность замысла, актуальность тематики и методическую проработанность диссертации, целесообразно обозначить ряд положений, имеющих дискуссионный характер и требующих уточнения.

1. В диссертации предложена развернутая авторская трактовка категории «сопряжение» и проведено ее сопоставление со смежными понятиями «интеграция» и «кооперация» (с. 19-33, табл. 1.1, с. 28; табл. 1.2, с. 33). Вместе с тем представляется целесообразным более четко разграничить «сопряжение» как особую экономическую категорию, «сопряжение» как процесс межсекторного

взаимодействия и «экономический механизм сопряжения» как инструмент практической реализации данного процесса.

2. Существенный интерес представляет авторская интерпретация сопряжения через призму кейнсианской производственной функции и мультипликативного эффекта государственных расходов в условиях интеграции оборонных и гражданских производств (с. 43-60). Вместе с тем представляется, что данный теоретический тезис мог бы быть дополнительно усилен более строгой формализацией условий, при которых кейнсианская логика действительно сохраняет объяснительный потенциал применительно к современной промышленной системе России.

3. Разработанный автором коэффициент сопряженности предприятия ОПК и гражданского сектора, а также связанная с ним система расчетов, безусловно, представляют значительный научно-практический интерес (с. 95-102, табл. 2.5, с. 102; приложение 2, с. 210-211; приложение 3, с. 212-213). Вместе с тем дополнительного обоснования требует процедура определения весов субпоказателей и параметров корректирующего множителя, включая диапазон коэффициента раша при расчете «штрафа за дисбаланс» (с. 102; приложение 3, с. 212).

4. В третьей главе диссертации предложена методика оценки сбалансированности процессов сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора на основе B$C и КРУ, а также представлена сбалансированная модель управления ресурсами наукоемкого холдинга с учетом отраслевой специфики (с. 162-180, рис. 3.4, с. 164; рис. 3.6, с. 170; формула 3.3, с. 172-173). При всей значимости данного подхода представляется целесообразным более подробно раскрыть критерии отбора конкретных КР! по отдельным компонентам B$C, а также границы их вариативности для различных типов холдинговых структур внутри ОПК.

Заключение о соответствии диссертации установленным требованиям

Структура и содержание диссертации соответствуют теме исследования, поставленной цели и задачам. Автореферат и публикации, по представленным сведениям, отражают основное содержание работы. Полученные результаты

обладают признаками научной новизны и практической значимости, апробированы и засвидетельствованы, изложение выполнено научным языком, работа содержит достаточное количество таблиц, рисунков и приложений.

Диссертация Адраховской Людмилы Леонидовны на тему «Экономический механизм сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов» является завершенной научно-квалификационной работой и соответствует требованиям п. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к кандидатским диссертациям (в действующей редакции), а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Наталья Сергеевна! Людмила Леонидовна, отвечайте на замечания. Мы должны сделать так, чтобы Елена Витальевна слышала ответы на замечания.

Соискатель Адраховская Л.Л.: Елена Витальевна, добрый день! Позвольте выразить глубокую благодарность Шкарупете Елене Витальевне за внимательное прочтение диссертации и выдвинутые замечания.

По первому замечанию благодарю за рекомендацию уточнить разграничение указанных понятий. В диссертации сопряжение рассматривается комплексно: как экономическая категория оно характеризует согласованность взаимодействия предприятий ОПК и гражданского сектора, как процесс – совместное использование и развитие их производственного, ресурсного и технологического потенциала. Структурные элементы этого процесса раскрыты в рамках соответствующего экономического механизма, объединяющего условия, инструменты и способы его практической реализации. Дальнейшее расширение теоретического разграничения данных понятий могло бы дополнить изложение, однако применительно к поставленным задачам не создавало бы дополнительных оснований для разработки практических инструментов сопряжения.

Благодарю за внимание к теоретическим основаниям исследования. Применительно к современной промышленной системе России кейнсианская логика рассматривается в работе через влияние государственных расходов на спрос и выпуск, причём сопряжение оборонных и гражданских производств выступает условием распространения этого воздействия на смежные предприятия и более полного использования их потенциала.

На данное обстоятельство указано в соответствующем разделе диссертации, где раскрывается значение межсекторного взаимодействия для реализации мультипликативного эффекта. Более строгая формализация условий могла бы углубить теоретическое обоснование, однако научно-практическая направленность исследования предполагала, прежде всего, разработку экономического механизма сопряжения и не требовала расширенного самостоятельного моделирования макроэкономических зависимостей.

По третьему замечанию также выражаю благодарность за рекомендацию подробнее обосновать расчетные параметры методики. Процедура определения весов субпоказателей имела традиционную экспертно-аналитическую основу и опиралась на содержательно-логическую оценку их значимости для достижения целей сопряжения, а выбор параметров корректирующего множителя, включая диапазон γ, был направлен на учет дисбаланса между отдельными составляющими интегральной оценки. Такой подход соответствует назначению методики и обеспечивает необходимую для ее практического применения прозрачность расчетов, тогда как использование более сложных способов определения параметров само по себе не гарантировало бы существенного повышения ее прикладной ценности. Вместе с тем возможность применения иных научных подходов вполне допустима: при расширении информационной базы и адаптации методики к конкретным типам холдингов авторский способ определения параметров может быть уточнён или заменён альтернативными процедурами.

И по четвертому замечанию благодарю за предложение подробнее раскрыть критерии отбора KPI по компонентам BSC и границы их вариативности для различных холдинговых структур. Такая детализация могла бы составить

отдельный содержательный блок работы, однако потребовала бы существенного увеличения ее объема и разработки дополнительных вариантов методики с учетом особенностей каждого типа холдинга. При этом излишнее усложнение расчетного аппарата и системы показателей могло бы затруднить восприятие методики и ее использование в управленческой практике. В этой связи в исследовании было принято решение ограничиться базовой системой показателей, связанной с целями сопряжения и допускающей адаптацию к условиям конкретного холдинга, чтобы обеспечить достаточную ясность и простоту практического применения.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо! Елена Витальевна, если Вы меня слышите, Вас удовлетворяют ответы соискателя?

Официальный оппонент Шкарупета Е.В.: Татьяна Михайловна, добрый день! Меня полностью удовлетворили ответы Людмилы Леонидовны. Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо! Ну, что ж, коллеги, технические трудности преодолели. Теперь переходим к дискуссии. Кто желает высказаться по диссертации Адраховской Л.Л.? Пожалуйста! Елена Роальдовна Орлова, пожалуйста.

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: Я просто хотела немного помечтать. Хотелось бы надеяться, что в ближайшее время СВО закончится и будет более актуальной не интеграция ОПК и гражданского сектора, где гражданский сектор выживает за счет оборонного госзаказа, а конверсия ОПК. В дальнейшем можно ожидать, что само взаимодействие ОПК и гражданского сектора получит иную направленность и ОПК станет зависеть от гражданских заказов. И тогда можно будет говорить о сопряженности ОПК и гражданского сектора при ведущей роли именно гражданского сектора. И именно это сможет стать направлением для написания уже докторской диссертации.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Елена Роальдовна! Кто ещё желает высказаться? Да, пожалуйста, Эльмира Сунгатовна. Потом Аркадий Артемьевич выскажется.

Член диссертационного совета Алпатова Э.С.: Уважаемые коллеги, я бы хотела поделиться своими соображениями по поводу ответа Людмилы Леонидовны на заданный мною вопрос. У меня все же здесь остается претензия к

ответу на вопрос. Есть реальный мультипликативный эффект от сопряжения военного и гражданского секторов с учетом возможного вытеснения гражданского выпуска. В работе приведены отдельные значения предполагаемых эффектов. Так, в частности, рост производительности на 8-10 % и снижение транзакционных издержек на 12-15 %. Но сами по себе эти показатели не доказывают величину чистого мультипликативного эффекта. В целом я считаю, что отдельные расчеты или эмпирические данные на этот счет в работе не представлены. И, по моему мнению, Людмиле Леонидовне следовало это корректно признать в своем ответе, а не подменять доказательства теоретическими рассуждениями. И еще одно соображение, уважаемые коллеги. Выступление с самого начала вызвало у меня ощущение «дежавю», напомнило о давно забытых временах в истории нашей страны, которые я успела застать, к сожалению. Тогда ни одно из научных выступлений не обходилось без ссылки на цитаты классиков марксизма-ленинизма и живых политических деятелей современности. Как я вижу традиция эта возраждается. Людмила Леонидовна, если бы Вы опустили эту часть своего выступления, возможно было бы достаточно времени на доведение своего доклада до логического конца. Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Эльмира Сунгатовна! Аркадий Артемьевич, пожалуйста, мы Вас слушаем.

Член диссертационного совета Козлов А.А.: Спасибо! Я бы охарактеризовал данную работу, как работу красивую. Действительно, все четко, аргументировано, достаточно интересно. Соискатель справился со своей задачей. И безусловно, я хочу сразу сказать, что я голосую за присуждение искомой степени. Но в то же время. В основе работы существует некая концептуальная порочность, что ли. Я прошу прощения за этот термин, ничего плохого я сюда не вкладываю. Есть такое латинское выражение «от возможного к реальному». Так вот, если мы посмотрим на данную работу, простыми словами ее охарактеризуем, что лежит в её основе. Оборонный комплекс не справляется полностью со своей задачей. В то же время, мы знаем, что оборонный комплекс всегда более технологичен был, не только в нашей стране, нежели гражданский. Многое потеряно. Вспомним конверсию, другие прелести. И проблему предполагается

решать за счет подключения гражданского сектора. Планируется технологическое обновление за счет гражданского сектора. Но, уважаемые коллеги! Если мы зададим себе вопрос, положа руку на сердце, есть ли у нас сейчас в стране достаточно развитый, высокотехнологичный гражданский сектор. В машиностроении, в электронике, в приборо-, станкостроении, насколько это развито? Есть ли на что опереться? Кажется, что не совсем уместен такой оптимизм по поводу именно эффективности этого сопряжения. Ведь скорее всего это происходит не от хорошей жизни. Как эвакуация нашей промышленности во время отечественной войны в восточные районы. И я думаю, что речь, прежде всего, должна идти не об эффективности и прочих прелестях рыночной экономики, я говорю это на самом деле, а о результативности вот этой военной целесообразности, которая сейчас выходит на первое место. Но это сентенции совсем макроэкономические. Это говорится не в упрек автору ни в коем случае. Соискатель со своей задачей прекрасно справился, работа очень толковая и я думаю, перед нами сидит готовый кандидат наук. Мое мнение именно таково. Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Лариса Владимировна, пожалуйста!

Член диссертационного совета Егорова Л.В.: Я очень коротко. Присоединяюсь ко всем положительным словам, которые были сказаны в адрес диссертанта. Сразу говорю, что буду голосовать «за». Что меня немного смутило. На 16 странице автореферата соискатель пишет, что предложена авторская интерпретация через призму кейнсианской производственной функций. Уже и сами специалисты в области эконом. Теории при этом говорят, что положение западной экономики Кейнса, Брю, Макконела не работают. Скорее это даже призыв к нашему соискателю продолжить исследования, но уже разработать наши позиции, наши отечественные параметры и направления. Спасибо!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Лариса Владимировна! Кто ещё желает высказаться?

Член диссертационного совета Орлова Е.Р.: Я чуть-чуть добавлю. Когда речь идет об эффективности, то есть такое понятие «общественная

эффективность». Эффективность с точки зрения общества. И если мы говорим о взаимодействии ОПК и гражданского сектора, то нужно было на этом остановиться, о внеэкономических эффектах, которые имеют место при оценке при оценке общественной эффективности. Тогда бы многие вещи были бы более обоснованы. У меня нет никаких претензий к Людмиле Леонидовне, но тем не менее, если обозначить именно этот момент, тогда это становится более разумным.

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Елена Роальдовна! Кто еще желает выступить? Желающих больше нет. Тогда мы дискуссию завершаем. Хорошо. Пожалуйста, Людмила Леонидовна, Вам заключительное слово.

Соискатель Адраховская Л.Л.: Уважаемый председатель, уважаемые члены диссертационного совета, присутствующие, оппоненты! Хотелось бы выразить благодарность всем, кто принимал участие в подготовке, рассмотрении и сегодняшнем обсуждении моей диссертационной работы. Особенно благодарю Регент Татьяну Михайловну за очень внимательное прочтение моей диссертации, за очень грамотные правки и естественно за организацию. Огромное Вам спасибо! Также хочу выразить благодарность Клунко Наталье Сергеевне за многократную поддержку, за помощь во всех вопросах и также очень четкую организацию защиты. Естественно, хотелось бы выразить искреннюю благодарность официальным оппонентам, Юрию Васильевичу и Елене Витальевне за глубокий анализ моей работы, содержательность замечаний, за вопросы, которые мне в дальнейшем позволили более точно обозначить границы применимости диссертационных разработок. И, естественно, хотелось бы выразить благодарность ведущей организации – Казанскому национальному исследовательскому технологическому университету, а также Шинкевичу Алексею Ивановичу за профессиональную оценку исследования и высказанные замечания. Благодарю всех учёных, которые направили отзывы на автореферат, и всех членов диссертационного совета за вопросы и научную дискуссию. Все замечания для меня – это научные ориентиры в первую очередь для дальнейшего исследования процесса сопряжения предприятий ОПК и гражданского сектора.

Особую благодарность я выражаю своему научному руководителю Соколинской Юлии Михайловне за научное руководство, поддержку на протяжении всех этапов диссертационного исследования. И особую благодарность выражаю своей кафедре экономической безопасности и финансового мониторинга Воронежского государственного университета инженерных технологий. Благодарю Вас за внимание и обсуждение моей работы!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Спасибо, Людмила Леонидовна! Коллеги, Вам роздан проект заключения, но, прежде, чем мы начнем его обсуждать, принимать или не принимать, чтобы потом озвучить соискателю, мы сейчас переходим к тайному голосованию. Я прошу уважаемого Юрия Васильевича, Юлию Михайловну и соискателя покинуть эту аудиторию. Спасибо! Пожалуйста, Наталья Сергеевна обеспечивайте нам голосование.

(Проведение тайного голосования)

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Наталья Сергеевна, огласите, пожалуйста, протокол.

Ученый секретарь диссертационного совета Клунко Н.С.: Протокол тайного голосования выгружен 21 октября 2026 года в 16:43 по Московскому времени. Голосование на защите Диссертационного совета 75.2.016.03 «Экономические науки». Этап – защита. Диссертация: «Экономический механизм сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов». Соискатель: Адраховская Людмила Леонидовна. Голосование открыто 21октября 2026 года в 16:41. Голосование закрыто 21 октября 2026 года в 16:43. Итоги: «за» – 11, «против» – 0. Явка – 100%имеющегося количества членов диссертационного совета. Благодарю за внимание!

Председатель диссертационного совета Регент Т.М.: Уважаемые члены диссертационного совета, я прошу проголосовать за утверждение этого протокола простым голосованием. Спасибо большое! Единогласно. Теперь рассматриваем заключение. Как всегда, все правки, замечания готовы принять в рабочем порядке. Главное объявить сейчас соискателю результирующую часть. Коллеги, можно

приглашать соискателя? Эльмира Сунгатовна, Елена Роальдовна, можно соискателя приглашать? Можно. Спасибо!

Уважаемые коллеги, уважаемая Людмила Леонидовна, на заседании 21 октября 2026 года Диссертационный совет 75.2.016.03 принял решение за разработку научной задачи, имеющей значение для развития экономики, промышленности, состоящей в разработке теоретико-методических положений, инструментов экономического механизма сопряжения оборонно-промышленного комплекса с гражданским сектором в рамках создания высокотехнологичных холдингов, обеспечивающей повышение эффективности распределения ресурсов, и устойчивое развитие интегрированных структур присудить Адраховской Людмиле Леонидовне ученую степень кандидата экономических наук. От лица всего диссертационного совета я Вас поздравляю!

Уважаемые члены диссертационного совета, есть ли какие-то вопросы?

Уважаемые члены диссертационного совета, на этом наше заседание закончено. Всем спасибо, всем до свидания!

Председатель
диссертационного совета 75.2.016.03,
доктор экономических наук, профессор Т.М. Регент

Ученый секретарь
диссертационного совета 75.2.016.03,
доктор экономических наук, доцент Н.С. Клунко

06 ноября 2026 года