

## УТВЕРЖДАЮ

Проректор федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Государственный  
университет управления», д.пед.н., д.тех.н.,  
профессор

М.Ю.Карелина

«28» \_\_\_\_\_ 2026 г.

## ОТЗЫВ

ведущей организации на диссертационную работу Кинзябулатовой Гузель Илдаровны на тему «Механизм сбалансированного развития инновационных процессов в регионе», представленную в диссертационный совет 24.2.479.13 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уфимский университет науки и технологий» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.3. – Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций)

*Актуальность темы диссертационного исследования.*

В современных условиях возрождения технологического суверенитета и структурной трансформации экономики России особую значимость приобретает активизация инновационной деятельности на региональном уровне. Достижение устойчивого экономического роста субъектов Российской Федерации в условиях санкционных ограничений напрямую зависит от способности регионов эффективно генерировать, внедрять и масштабировать инновации. Решение этой задачи требует не просто наращивания объемов инвестиций, но и создания условий для гармоничного и эффективного взаимодействия всех участников и элементов инновационных процессов.

Результативность технологических и иных преобразований в регионе определяется степенью сбалансированности инновационной деятельности, которая подразумевает отсутствие диспропорций в развитии элементов инновационной среды, которые могут возникать в случае нарушения принципа непрерывности в реализации этапов процесса создания научных разработок и их практического внедрения в реальный сектор экономики, являясь одним из сдерживающих факторов территориального развития. Исследование механизмов, обеспечивающих сбалансированность и устойчивость инновационных процессов в региональных социально-экономических системах, требует поиска новых теоретико-методологических решений. При этом, несмотря на наличие значительного количества научных трудов, посвященных общим вопросам регионального развития и инновационного менеджмента, инструментарий обеспечения именно сбалансированного протекания инновационных процессов остается недостаточно разработанным. Существующие подходы к решению данной проблемы зачастую не учитывают специфику потребления кадровых, финансовых, технологических и других

видов ресурсов в рамках отдельных этапов процесса создания и освоения инноваций в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Таким образом, исследование Кинзябулатовой Гузель Илдаровны, посвященное разработке механизма сбалансированного развития инновационных процессов в регионе, является своевременным и актуальным, так как отвечает на стратегический запрос поиска эффективных форм управления научно-техническим потенциалом территории.

*Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и заключений.*

Обоснованность и достоверность полученных результатов обеспечивается корректным использованием современного терминологического аппарата, применением системного подхода и комплекса методов экономического исследования, включая методы логического, статистического и сравнительного анализа, метода индексной оценки. В диссертации использовано значительное количество научных источников, включая труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области инновационного менеджмента, региональной экономики, теории фирмы, теории инноваций, развития инновационного предпринимательства и инновационной инфраструктуры, сбалансированного развития инновационных процессов, государственного регулирования инновационной деятельности.

При обосновании выводов автор опирается на актуальную нормативно-правовую базу Российской Федерации, регулиующую вопросы региональной политики и научно-технологического развития, данные федеральной и региональной статистики (Росстат), а также программные документы социально-экономического развития территорий. Достоверность результатов подтверждается применением верифицируемых статистических данных, характеризующих динамику инновационной активности, ресурсное обеспечение и результативность инновационных процессов в субъектах Российской Федерации.

Структура диссертации логично и последовательно раскрывает процесс достижения поставленной цели, заключающейся в теоретическом обосновании и разработке организационно-экономического механизма обеспечения сбалансированности инновационных процессов в регионе. Текст работы включает введение, три главы, заключение, список литературы (160 наименований) и приложения.

В первой, теоретической главе (стр. 11–58), автор исследует эволюцию взглядов на раскрытие содержания категорий «инновация», «инновационный процесс». На основе проведенного анализа подходов к определению сущности инновационного процесса автор уточняет данную категорию с позиции процессно-ресурсного подхода (стр. 21), раскрывает особенности ресурсной сбалансированности инновационных процессов (стр. 48), классифицирует дисбалансы, возникающие в процессе межэтапного трансфера результатов инновационных процессов (рис. 7, стр. 44).

Во второй, аналитической главе диссертационного исследования (стр. 59–117), приведены результаты комплексной оценки состояния инновационной

сферы Республики Башкортостан, а также проведен анализ основных показателей ресурсной обеспеченности смежных этапов инновационных процессов.

Осуществлен обзор существующего научно-методического инструментария оценки инновационного развития территорий, что позволило разработать авторскую методику диагностики ресурсной сбалансированности инновационных процессов в регионе. В ходе апробации предложенного подхода к оценке проведено ранжирование регионов по уровню ресурсной сбалансированности инновационных процессов (табл. 13, стр. 88–90), что позволило выявить ключевые диспропорции в их развитии.

В третьей главе диссертационного исследования автором обоснован и разработан оригинальный механизм достижения сбалансированного развития инновационных процессов в регионе (стр. 118–155). Учитывая сложный и многоаспектный характер проблемы сбалансированности, соискатель доказывает целесообразность применения метода морфологического анализа, позволяющего системно исследовать ресурсные потребности и формировать варианты их оптимизации на каждом этапе инновационного процесса.

Разработанная автором морфологическая таблица, базирующаяся на процессно-ресурсном подходе, позиционируется как аналитический инструментарий обоснованного выбора мер и управленческих решений, направленных на преодоление выявленных ресурсных дисбалансов. Важной особенностью предложенного инструментария является учет специфики различных этапов инновационных процессов, которая детерминирует состав и количественные характеристики необходимых для их реализации ресурсов (финансовых, трудовых, материально-технических).

Особое внимание в главе уделено матрице ресурсной сбалансированности инновационных процессов (рис. 18, стр. 136) как аналитической форме, позволяющей объективно оценивать уровень обеспеченности инновационных потребностей в ресурсах на мезо- и макроуровне (региональном и общенациональном) на основе данных о состоянии исследуемого вопроса на уровне отдельных компаний (микроуровень). Автор формулирует концептуальный вывод о том, что инновационный процесс достигает состояния сбалансированности лишь в случае достаточной ресурсной обеспеченности каждого этапа для реализации поставленных целей. В завершении главы доказано, что внедрение предложенного механизма и инструментария мониторинга способствует устранению межстадийных разрывов и повышению общей конкурентоспособности региональной экономики.

*Научная новизна полученных результатов, положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования.*

Диссертационное исследование обладает научной новизной, заключающейся в разработке теоретико-методологических и практических рекомендаций по формированию механизма сбалансированного развития инновационных процессов в регионах Российской Федерации, отличающихся применением процессно-ресурсного подхода, учетом межстадийных дисбалансов в трансфере результатов и использованием оригинального

инструментария мониторинга, нацеленного на гармонизацию ресурсного обеспечения и повышение конкурентоспособности региональных экономик.

Среди положений диссертационного исследования, сформулированных лично автором и обладающих научной новизной, следует выделить следующие:

– во-первых, на основе комплексного анализа теоретической базы уточнено понятие «инновационный процесс», раскрывающее его сущность как клиентоориентированного бизнес-процесса. Авторский подход основан на синтезе процессного и ресурсного подходов, что позволило выделить в качестве приоритетов управления развитие горизонтальных связей между субъектами, достижение требуемой ресурсной обеспеченности этапов и обеспечение пропорциональности спроса и предложения на рынке инноваций на всех уровнях создания продукта;

– во-вторых, разработана модель сбалансированного развития этапов инновационных процессов, базирующаяся на конвергенции процессного и ресурсного подходов. Модель позволяет обеспечить трехуровневый баланс: во-первых, по объему и качеству ресурсов на всех этапах инновационных процессов; во-вторых, между спросом и предложением результатов инновационной деятельности; в-третьих, между основными, вспомогательными и управленческими процессами внутри инновационной системы региона;

– в-третьих, предложена авторская классификация дисбалансов (структурно-квалификационных, производственно-технологических, коммерческих), возникающих в процессе трансфера результатов между отдельными стадиями инновационных процессов. Отличительным признаком классификации является акцент на соотношении спроса и предложения, что позволяет идентифицировать межстадийные разрывы, устанавливать причины их возникновения и обеспечивать непрерывность инновационных процессов;

– в-четвертых, предложен методический подход к оценке ресурсной сбалансированности инновационных процессов в регионе, отличающийся применением метода морфологического анализа при формировании системы показателей. Разработанный инструментарий включает расчет субиндексов финансовой, трудовой и материально-технической обеспеченности, что позволило провести ранжирование субъектов РФ, выявить межрегиональные диспропорции и определить специфические «узкие места» в развитии инновационных систем различных территорий;

– в-пятых, разработаны рекомендации по формированию механизма управления сбалансированностью, включающие использование морфологической таблицы ресурсной обеспеченности и матриц результативности. Данный инструментарий выступает системой стандартизированного мониторинга, позволяющей на основе анализа ресурсных балансов объективно оценивать потребности инновационной системы и обосновывать управленческие решения по оптимизации инновационных процессов как на уровне региона, так и на уровне отдельных хозяйствующих субъектов.

*Значимость диссертационного исследования для науки и практики.*

Результаты диссертационного исследования Кинзябулатовой Г. И.

включают научные положения, выводы и наработки, систематизирующие и расширяющие понимание сущности категорий «инновационный процесс» и «сбалансированное развитие инновационных процессов в регионе». Полученные результаты и выводы основаны на обработке значительного объема научной и аналитической информации, критическом исследовании существующих теоретических концепций и анализе статистических данных, характеризующих инновационную динамику субъектов Российской Федерации. Результаты исследования позволили обеспечить приращение научного знания, связанного с проблемами обеспечения сбалансированности инновационных процессов, преодоления ресурсных дефицитов и структурных разрывов в региональных инновационных системах на основе процессно-ресурсного подхода.

Практическая значимость исследования обусловлена возможностью использования полученных результатов при планировании и стратегировании инновационного развития регионов, определении мероприятий и направлений совершенствования системы управления инновационными процессами и устранении диспропорций в трансфере результатов инновационной деятельности. Разработанные рекомендации могут использоваться в практической деятельности различных групп пользователей:

- органами государственной власти субъектов РФ при разработке стратегических программных документов и дорожных карт, нацеленных на стимулирование инновационной активности, а также для проведения мониторинга ресурсной сбалансированности территорий с применением предложенного инструментария (морфологического анализа и системы субиндексов);

- хозяйствующими субъектами и институтами развития при обосновании моделей сетевого взаимодействия и кооперации, направленных на повышение эффективности использования финансовых, трудовых и материально-технических ресурсов на всех этапах реализации инновационных проектов;

- образовательными организациями высшего образования при подготовке специалистов в области управления инновационным развитием, а также при разработке учебных курсов по дисциплинам «Управление инновационными процессами», «Теория инноваций и инновационной деятельности» и др.

Практическая апробация и использование результатов исследования подтверждены документами о внедрении ГБПОУ ЯНАО «Муравленковский многопрофильный колледж», ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», АО «Северная энергетическая компания».

Основные результаты и положения диссертационного исследования нашли отражение в 13 научных работах общим объемом 18,47 п. л. (авторский вклад – 5,06 п. л.), в том числе в 4 статьях в рецензируемых научных журналах, включенных в перечень ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ, общим объемом 3,37 п.л. (авторский вклад – 2,84 п.л.), в одной коллективной монографии общим объемом 12,31 п.л. (авторский вклад – 0,13 п.л.) и др.

*Дискуссионные положения и недостатки, содержащиеся в диссертации.*

Работа выполнена на высоком научном уровне, содержит выводы и рекомендации, представляющие значительный практический интерес для

обеспечения сбалансированного развития инновационных процессов, что заслуживает положительной оценки. Вместе с тем обсуждение результатов диссертации вызвало ряд вопросов и замечаний:

– автор делает допущение о возможности обеспечения сбалансированности инновационных процессов преимущественно за счет развития горизонтальных связей и оптимизации ресурсных потоков. При этом в разработанном механизме и матрицах результативности недостаточно полно учтено влияние внешних шоков и волатильности макроэкономической среды на устойчивость выявленных пропорций. Возможно, следовало бы дополнить рекомендации мерами по управлению рисками разбалансировки в условиях неопределенности;

– признавая обоснованность выделения автором коммерческого дисбаланса в качестве одного из критических факторов разбалансировки инновационных процессов, следует отметить отсутствие в работе анализа механизмов ценообразования на результаты инновационной деятельности. Представляется, что именно стоимостная оценка промежуточных и итоговых результатов выступает ключевым инструментом нивелирования коммерческих разрывов между этапами инновационных процессов. Включение ценового фактора в предложенный механизм позволило бы более глубоко обосновать экономическую возможность достижения баланса «спроса» и «предложения» в процессе трансфера инноваций;

– автором разработана морфологическая таблица ресурсной обеспеченности, которая призвана выступать инструментом поиска управленческих решений для устранения выявленных диспропорций. При этом в работе не до конца раскрыт алгоритм выбора конкретных комбинаций решений из морфологической матрицы в условиях ограниченности бюджетных средств региона. Неясно, каким образом расставляются приоритеты, если мониторинг фиксирует критический дисбаланс одновременно по нескольким видам ресурсов (например, острый дефицит квалифицированных кадров при одновременном недофинансировании этапа трансфера технологий). Автору следовало бы подробнее описать критерии выбора управленческих воздействий в рамках предложенного механизма;

– при описании результатов типологии регионов по уровню ресурсной сбалансированности инновационных процессов (табл. 13) автор приводит группировку субъектов РФ и выявляет межрегиональные диспропорции. Однако в представленном анализе практически не рассматривается динамика движения регионов между выделенными типами за исследуемый период, а также не учитываются факторы пространственной близости (эффекты соседства), которые могут оказывать существенное влияние на сбалансированность инновационных процессов в сопредельных территориях. Ценность предлагаемых автором наработок была бы выше, если бы в текст работы был включен анализ устойчивости выявленных типов во времени;

– в рамках разработанных моделей организационных форм реализации инновационных процессов автор предлагает специализацию субъектов и развитие сетевых связей для преодоления ресурсных дисбалансов. При этом не

вполне ясен принцип соответствия конкретных организационных моделей (например, консорциумов или технопарков) специфическим типам дисбалансов, выделенным автором в первой главе (структурно-квалификационным, производственно-технологическим и др.). Автору следовало бы привести более детальное обоснование выбора конкретных организационных форм в зависимости от характера выявленного разрыва в инновационных процессах;

– при использовании метода равномерного шкалирования для ранжирования регионов по уровню ресурсной обеспеченности (параграф 2.2) автором не в полной мере учтен фактор высокой поляризации инновационного пространства РФ (наличие регионов-лидеров, таких как Москва и Санкт-Петербург). Это может приводить к определенному искажению результатов оценки для основной массы субъектов. Можно рекомендовать автору прокомментировать возможность применения иных методов нормирования данных, позволяющих более корректно отобразить специфику «среднеразвитых» в инновационном отношении регионов;

– предложенный подход к выбору инструментов поддержки с использованием морфологического анализа предполагает систематизацию имеющихся вариантов и верификацию инструментов поддержки через систему четко определенных критериев выбора. Учитывая качественный характер морфологического анализа, возникает вопрос об обеспечении объективности оценки данных критериев. Каким образом автором минимизировался фактор субъективизма исследователя при наполнении «морфологического ящика» и выборе конкретных управленческих инструментов? Существуют ли в рамках предложенного механизма четкие количественные фильтры или экспертные процедуры, подтверждающие беспристрастность выбора тех или иных мер региональной поддержки?

Вместе с тем отмеченные замечания и пожелания не снижают общей теоретической и практической значимости диссертационной работы Кинзябулатовой Г. И., указывая на возможность дальнейшего совершенствования исследования.

*Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней.*

Диссертационное исследование Кинзябулатовой Гузель Илдаровны на тему «Механизм сбалансированного развития инновационных процессов в регионе» является самостоятельной цельной научно-квалификационной работой, расширяющей базу теоретико-практических знаний по управлению инновационным развитием территорий, отличающейся научной новизной и практической ценностью. Публикации соискателя свидетельствуют, что работа над исследованием велась в течение многих лет и отражают основные положения, вынесенные на защиту. Автореферат полностью соответствует содержанию работы.

Предметная область и результаты исследования соответствуют п. 7.16. «Проблемы обеспечения сбалансированного научно-технического и инновационного развития национальной экономики» паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика

инноваций).


Исходя из вышеизложенного, считаем, что диссертационная работа на тему «Механизм сбалансированного развития инновационных процессов в регионе» отвечает требованиям и критериям пп. 9, 10, 11, 13, 14 Положения о присуждении ученых степеней (постановление Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Кинзябулатова Гузель Илдаровна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций).

Отзыв подготовлен доктором экономических наук (08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством), доцентом, заведующим кафедрой управления инновациями федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» Камчатова Екатериной Юрьевной.

Отзыв рассмотрен и одобрен на заседании кафедры управления инновациями федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» (протокол №9 от «27» апреля 2026 г.).

Заведующий кафедрой управления инновациями  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доктор экономических наук,  
доцент, научная специальность  
08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством

Камчатова Екатерина Юрьевна

Подпись Е. Ю. Камчатова  
**УДОСТОВЕРЯЮ**  
Зам. Начальник отдела кадров Департамента правового  
и кадрового обеспечения Д. И. Яковлева  


**Сведения о ведущей организации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления»

Адрес: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99;

тел.: +7 (495) 377-89-14

E - mail: inf@guu.ru,

URL: guu.ru