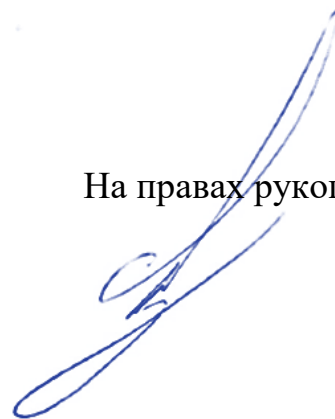


На правах рукописи



Зубреев Андрей Олегович

**СЕТЕВОЕ АДАПТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ
В УСЛОВИЯХ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ
ДОМИНИРУЮЩИМ СОБСТВЕННИКОМ
ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2026

Диссертационная работа выполнена на кафедре финансов ФГБОУ ВО
«Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Адаменко Александр Александрович (Россия),
декан факультета «Финансы и кредит»
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет имени И. Т. Трубилина», г. Краснодар

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Булавко Ольга Александровна (Россия),
профессор кафедры экономики, организации
и стратегии развития предприятия
ФГАОУ ВО «Самарский государственный
экономический университет», г. Самара

доктор экономических наук, доцент
Тренина Ирина Алексеевна (Россия),
заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга
и государственного управления
ФГБОУ ВО «Орловский государственный
университет имени И. С. Тургенева», г. Орел

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Казанский национальный
исследовательский технологический университет»,
г. Казань

Защита диссертации состоится 2 декабря 2026 г. в 10:00 на заседании
диссертационного совета 24.2.425.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет», по адресу: 620144, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому
секретарю диссертационного совета 24.2.425.01.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат
диссертации размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России:
<https://vak.gisnauka.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»: <https://www.science.usue.ru>.

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент

 Н. А. Истомина

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. В современных условиях ведения бизнеса значимость эффективного взаимодействия между организациями существенно увеличивается. Особенно актуальным становится вопрос сетевого адаптивного взаимодействия в условиях принятия решений доминирующим собственником по реализации проекта, поскольку в таких ситуациях возникает необходимость согласования стратегических целей, ресурсов, рисков и ожидаемых эффектов между участниками взаимодействия по реализации проекта.

В условиях высокой неопределенности и изменчивости внешней среды только организации, способные быстро реагировать и адаптировать свои модели взаимодействия, сохраняют конкурентоспособность. Именно сетевое взаимодействие, основанное на адаптивных механизмах, способствует усилению устойчивости и эффективности реализации проектов, которые предполагают участие множества стейкхолдеров с различными интересами, компетенциями, функциями и ресурсами. В таких условиях одной из ключевых задач является обеспечение эффективности менеджмента процесса взаимодействия динамической адаптацией сети. Таким образом, ключевая роль отводится доминирующему собственнику, выступающему инициатором проекта.

Роль доминирующего собственника в процессе данного взаимодействия состоит в том, что именно он принимает стратегические решения для выявления перспективных направлений развития не только своей компании, но и сети адаптивного взаимодействия по реализации совместного проекта для достижения согласованных взаимовыгодных интересов. В таких условиях важна способность системы взаимодействия адаптироваться к изменениям и поддерживать синергию всех участников взаимодействия.

Таким образом, актуальность исследования сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта обусловлена необходимостью гибкости, быстрого реагирования и эффективного управления реализацией сложных проектов. В современном мире скорость изменений и уровень неопределенности достаточно высоки, что диктует необходимость разработки теоретико-методических и практических подходов в области менеджмента сетевого взаимодействия организаций с акцентом на доминирующем собственнике и его роли в принятии решений по реализации проекта. Внедрение эффективных механизмов управления адаптивными взаимодействиями сети становится актуальным направлением научного исследования для успешного достижения целей реализации проектов и повышения общей эффективности сети в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта. Вышесказанное свидетельствует об актуальности, важности и необходимости решения научной проблемы организации и управления сетевым адаптивным взаимодействием организаций

в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Степень научной разработанности темы исследования. Вопросы зарождения и развития сетевого адаптивного взаимодействия организаций рассматривались в разных аспектах и сферах применения, а также в контексте перехода к современным условиям функционирования и отражены в работах таких ученых, как И. Л. Авдеева, Д. В. Алешкова, А. Алчиан, П. И. Ананченкова, Ю. Ф. Аношина, С. И. Ашмарина, А. Бавелас, А.-Л. Барабаши, Е. В. Болгова, А. Н. Головина, Х. Демсец, В. Ж. Дубровский, В. Н. Задорожный, Г. Р. Иваницкий, В. К. Карнаух, В. Е. Ковалев, С. П. Курдюмов, Х. Ливитт, И. Макнил, Е. О. Новожилова, И. Пригожин, А. Стинчкомб, А. В. Стрельцов, И. А. Тронина, Дж. Фриман, М. Ханнан, Ф. Харрари, М. Ю. Шерешева, А. И. Шинкевич, И. В. Яхнеева и др.

Особенности современного этапа развития сетевого адаптивного взаимодействия под управлением доминирующего собственника при реализации проекта в различных условиях хозяйствования и применения современных технологий и решений отражены в трудах следующих авторов: И. Л. Авдеева, С. Архипенков, Д. Богданов, О. А. Булавко, Е. В. Васильева, Р. К. Высоцкий, Т. А. Головина, А. П. Жабин, А. М. Измайлов, Л. Каламов, Е. А. Кандрашина, А. Н. Коптев, А. А. Коптева, Л. Кудашкина, А. Н. Петров, И. И. Петрова, Е. С. Попова, М. О. Сураева, В. В. Тарновский, В. В. Тонконог, И. А. Тронина, Е. П. Трошина, С. О. Худяков, А. И. Шинкевич, Е. С. Щербакова и др.

Теоретические категории «сеть», «сетевая структура», «сетевое взаимодействие», «сетевое предприятие» и смежные с ними понятия, а также формы и виды межорганизационного взаимодействия исследовали Р. Акрол, Р. Ф. Ананина, К. Дж. Блуа, В. Н. Бугорский, А. Грандори, Г. Джереффи, Дж. Дэвидсон, Л. М. Капустина, М. Кастельс, И. Д. Котляров, А. Х. Курбанов, Б. Левин, Р. Майлз, Д. Майгелл, Г. Мюллер, М. С. Оборин, Р. Патюрель, Н. В. Пахомова, А. Е. Плахин, М. Портер, Э. Пранделли, Е. А. Раевская, Г. Ричардсон, М. Н. Румянцева, Ч. Сноу, Дж. Сода, М. Сони, Дж. Стаки, Т. Стерджен, К. Ю. Тимченко, О. А. Третьяк, Л. Фишер, Дж. Хамфри, К. Харриган, Х. Хинтерхубер, Г. Чесбро и др.

Различные модели сетевого адаптивного взаимодействия организаций при реализации проекта были представлены такими учеными, как В. С. Адами, Р. Аднер, М. В. Акульчева, Г. Арас, Н. Аргирес, К. Ахмаджян, О. Бартенева, Г. Бейкер, А. Л. Белых, Е. В. Борисова, Дж. Брикли, Дж. Вершур, Е. Ю. Виноградова, Н. Ю. Власова, Р. Гиббонс, Дж. Дайер, Ф. Дарк, Дж. Деникол, Б. Джессоп, А. Дэвис, Ю. В. Ерыгин, Д. К. Жимантас, С. В. Иванова, А. Кабицын, А. И. Калниньш, Н. Капуку, Д. А. Карх, Ю.-Х. Квак, Д. Кроутер, Ф. Лафонтен, Б. Левин, Ю. Ли, Ю. Лу, Л. Ма, В. И. Маевский, К. Мерфи, М. Моин, Р. Мюллер, Дж. Оксли, С. Павлов, С. Прайк, К. Прован, О. В. Ройтблат, Дж. Сидоу, Н. В. Смородинская, Д. Сомайя, П. Б. Суртаев, Н. Н. Суртаева, О. Н. Суртаева, Р. Сэмпсон,

В. Л. Тамбовцев, Д. Тис, И. Н. Ткаченко, О. Уильямсон, А. Фиш, Г. Хакен, Х. Хинтерхубер, Л. В. Хорева, О. Ху, Л. Хуге, Н. Хэтч, С. Шимконис, А. В. Шраер, Е. Н. Ялунина и др.

Различные аспекты моделирования бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта изучали Е. А. Бабкин, В. В. Баранов, В. А. Баринов, А. А. Брызгалов, А. М. Вендров, Л. Ф. Вьюненко, Э. Гилберт, А. Гольденберг, А. В. Данилов, М. Джордж, И. А. Докукина, М. Дюмас, А. Р. Заржецкая, С. В. Звонарев, В. А. Казаков, Т. А. Кемхашвили, А. И. Кобзева, Е. Н. Королева, Д. Д. Кремнева, М. Ла Роса, В. Г. Лисиенко, Ю. В. Ляндау, О. Б. Маликов, Е. М. Мезенцев, Дж. Мендлинг, Е. Г. Ойхман, Ю. В. Павлов, К.-А. Петри, В. А. Пискунов, О. Д. Покровская, А. В. Полянин, В. В. Репин, Е. В. Синявская, О. В. Тарасов, Ю. Ф. Тельнов, О. В. Томазова, С. Э. Файнберг, М. Хаммер, Г. А. Хмелева, Н. Хэтч, Д. Чампи, А. Х. Чжэн, М. С. Эльберг, Е. И. Яблочников и др.

Однако комплексное исследование проблемы сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта требует дальнейшей научной и практической проработки, что будет выполнено в рамках диссертационного исследования.

Объектом исследования выступают процессы сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Полигоном исследования выступает Группа компаний «Метрикс Девелопмент» – девелоперский холдинг, включающий ряд организаций, имеющих другие коды хозяйственной деятельности. Совокупная выручка холдинга (25 компаний) за 2024 г. составила 2,7 млрд р. по данным ФНС России. Иерархии между компаниями нет. Каждая компания – самостоятельный субъект, и вид деятельности у каждой различный. Все компании, входящие в группу, – отдельные рыночные структуры. Единственное, что их связывает, – один доминирующий собственник. В некоторых компаниях этот собственник единственный, а в большинстве – соучредитель с наибольшим вкладом.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями»; п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»; п. 16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Цель диссертационного исследования – развитие теоретико-методических положений и совершенствование инструментария сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих **задач**:

1) обосновать вербально-визуальную модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта;

2) предложить методический подход к принятию решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития компании и разработать методику принятия решения доминирующим собственником о выборе приоритетного проекта;

3) усовершенствовать методический подход к сетевому адаптивному взаимодействию организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта при формировании сети и построить бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Научная новизна диссертации заключается в развитии теоретических положений и разработке методико-практических рекомендаций по совершенствованию сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта, особенностью которых является ориентация на совершенствование инструментария управления сетевым адаптивным взаимодействием в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта в современных экономических условиях.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в расширении терминологического аппарата, разработке методических подходов, методик и моделей анализа, формирования и реализации сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта, что отражает приращение научных знаний в области менеджмента сетевого адаптивного взаимодействия, теории принятия решений, управления проектами.

Практическая значимость диссертационной работы подтверждается внедрением полученных рекомендаций и предложений в практическую деятельность менеджмента компаний для планирования, организации и контроля сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта (подтверждено документально).

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составили труды российских и зарубежных ученых в рассматриваемой предметной области; методология построения и модели оптимизации бизнес процессов; теории сетей, в том числе использован порядок применения сетевых моделей в организации и построении информационно-аналитического обеспечения управления организациями, а также накопленный практический опыт взаимодействия в различных отраслях и сферах деятельности. Исследование базируется на системном подходе с применением комплекса методов, в числе которых монографический, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный, экономико-статистический, методы стратегического планирования, сравнения, анализа, синтеза, группировки, обобщения, детализации, научной классификации, типизации. В работе также применен графический метод для визуализации и иллюстративного отображения информации по проблеме исследования. Применен инструментарий стратегического анализа и проектного управления; методические разработки, концепции теории графов, сетей Петри; программные средства моделирования бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта с использованием пакета программ Network Graph Manager на языке Python.

Информационно-эмпирическую основу диссертационного исследования составили материалы внутренней отчетности и сведения об организационно-управленческой деятельности 25 организаций, включенных в Группу компаний «Метрикс Девелопмент», полученные путем собственных исследований автора, сбора и анализа данных; публикации ведущих ученых в научных изданиях; нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации; открытые публикации в различных поисковых и библиотечных системах; базы данных результатов практического взаимодействия организаций в отраслях деятельности формируемой адаптивной сети; электронные ресурсы.

Положения, выносимые на защиту.

1. Разработана теоретическая вербально-визуальная модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций на основе авторской интерпретации концепции и систематизации принципов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта. Отличительной чертой предлагаемой модели является выделение этапа постпроцессного проектного сетевого взаимодействия для формирования направлений получения дополнительного коллаборационного эффекта, что дает возможность создать новый формат управленческого взаимодействия доминирующего собственника и ключевых стейкхолдеров (п. 10 и 16 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Предложен методический подход к принятию управленческого решения доминирующим собственником о формировании портфеля направлений развития компании, что позволило обосновать выбор приоритетного

бизнес-проекта на основе построения авторской матрицы стратегий ее развития с учетом интересов взаимодействия с ключевыми бизнес-партнерами формируемой сети. Разработана методика формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта, которая в отличие от имеющихся, включает применение авторской процедуры экспертной оценки критериев, что позволяет сформировать оптимальный с точки зрения результатов портфель, в рамках которого будет реализован совместный проект (п. 10 и 14 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Построена модель бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта на основе принципов и методологии сетей Петри. Сформирована бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия управленческого решения доминирующим собственником по реализации проекта на основе написания кода программы Network Graph Manager на языке Python, позволяющая реализовать механизм замены участников сети на резервных в условиях возникающих управленческих противоречий (п. 10 и 16 Паспорта научной специальности 5.2.6).

Степень достоверности результатов диссертационного исследования подтверждается: опорой на общепринятые мировым и российским научным сообществом теоретические и методические положения в области сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта; накопленным практическим опытом многолетнего взаимодействия исследуемых организаций; обсуждением и публикацией полученных лично автором результатов проведенного диссертационного исследования, обладающих элементами научной новизны; внедрением разработанных рекомендаций в учебную и практическую деятельность для формирования и развития сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты диссертационного исследования опубликованы в научных журналах, а также обсуждены и одобрены на международных и всероссийских, научных конференциях в 2023–2025 гг. (Брянск, Екатеринбург, Ижевск, Омск, Орел, Самара). Методические подходы, методики и модели анализа, формирования и реализации сетевого адаптивного взаимодействия организаций используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина» при актуализации научно-методического обеспечения дисциплин «Стратегический менеджмент», «Управление проектами». Основные положения диссертационного исследования внедрены в практику менеджмента группы компаний с доминирующим собственником – ГК «Метрикс Девелопмент», в частности ООО «Алькасар», ООО «СЗ Метрикс Агой 2», ООО «Метрикс Логистик», ООО «СЗ Метрикс Майкоп», ООО «СЗ Метрикс Мега», ООО «СЗ Метрикс

Небуг», ООО «Рокада Групп», ООО «23 регион ТЭК», ООО «ИУ Метрикс Строй» и др.

Публикации. По теме диссертации автором подготовлено 16 работ общим объемом 8,0 п. л., в том числе авторских 6,3 п. л. Из них 8 статей опубликовано в изданиях, включенных в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

Структура и объем диссертационного исследования определены логикой научного исследования, что отражено во введении, трех основных главах, заключении и шести приложениях. Общий объем работы – 229 страниц. В диссертации содержится 58 рисунков, 25 таблиц, 225 библиографических источников.

Основное содержание работы

В первой главе «Теоретико-методическое обоснование формирования и развития концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта» сформирована теоретическая концепция сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта, сгруппированы основные принципы и сформирована общая система принципов концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником при реализации проекта. В отличие от традиционной иерархической модели, сетевое адаптивное взаимодействие сочетает сотрудничество, конкуренцию и координацию между относительно самостоятельными участниками. Полученные автором результаты позволяют говорить об актуальности теоретико-методического и научно-практического исследования и формирования концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта, авторское видение которой представлено на рисунке 1.

Сетевая организация является важнейшим элементом современной экономики, поскольку через сети осуществляется движение капитала, информации и других ресурсов, а контроль над соответствующими потоками определяет позиции участников проекта. Особая роль в такой системе принадлежит доминирующему собственнику компании как инициатору проекта, который принимает ключевые решения, определяет состав участников и задает направления взаимодействия. Сетевая структура объединяет организации и иных субъектов, различающихся по функциям, ресурсам и степени вовлеченности, при этом положение участника определяется не только его формальным статусом, но и количеством и качеством связей с другими субъектами.

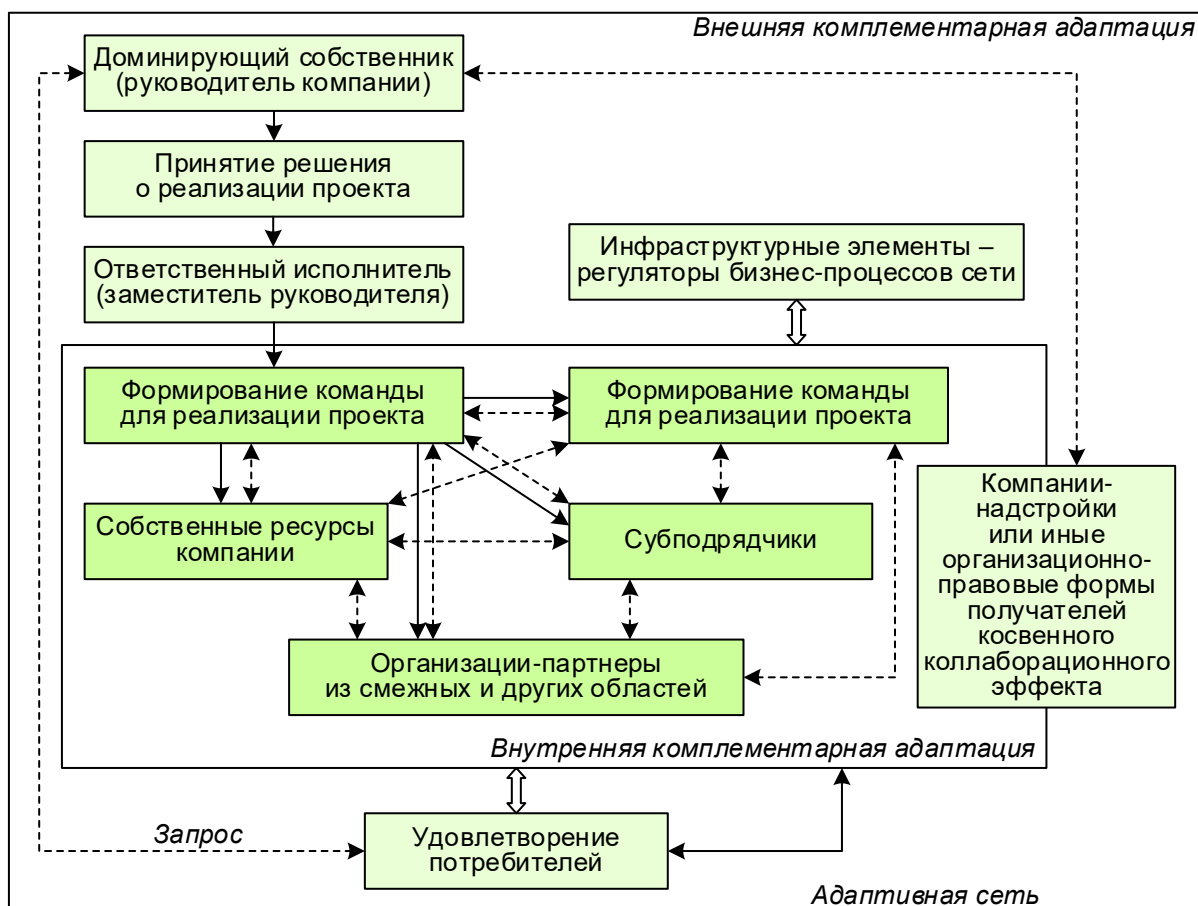


Рисунок 1 – Концепция сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта

Теоретическую основу исследования составляют ресурсный, эволюционный и функционально-средовой подходы, дополненные положениями портфельной теории, теории стейкхолдеров и концепции результативности. Значимыми формами сетевого взаимодействия выступают региональная и межрегиональная, отраслевая и межотраслевая интеграция, кооперация, субконтрактация, сотрудничество и партнерство, обеспечивающие прямые и косвенные эффекты для участников сети. В авторской концепции доминирующий собственник инициирует проект, выбирает его альтернативы и принимает окончательное решение, после чего ответственный исполнитель формирует команду из ключевых стейкхолдеров, партнеров, подрядчиков и организаций-аутсорсеров. Взаимодействие субъектов регулируется инфраструктурными элементами и реализуется на основе триады принципов, включающей общие принципы, принципы управления и принципы проектного управления, обеспечивающие адаптивность и результативность сетевой организации. Автором разработана вербально-визуальная модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта (рисунок 2).

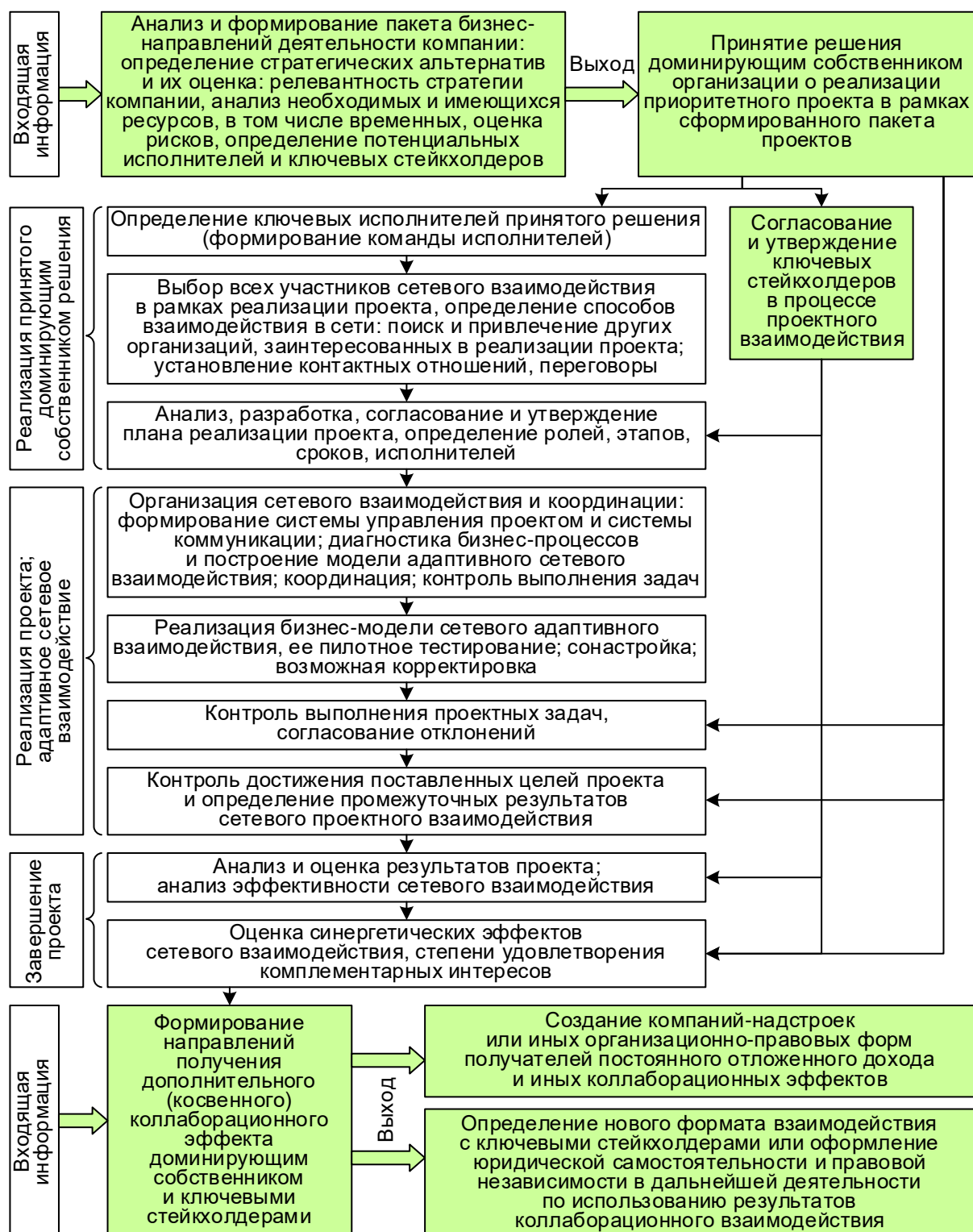


Рисунок 2 – Вербально-визуальная модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта

Разработана теоретическая вербально-визуальная модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций на основе авторской интерпретации концепции и систематизации принципов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминиру-

ющим собственником по реализации проекта. Отличительной чертой предлагаемой модели является выделение этапа постпроцессного проектного сетевого взаимодействия для формирования направлений получения дополнительного коллаборационного эффекта, что дает возможность создать новый формат управленческого взаимодействия доминирующего собственника и ключевых стейкхолдеров.

Актуальным и важным этапом в представленной модели следует считать этап постпроцессного проектного сетевого взаимодействия, состоящий в формировании направлений получения дополнительного (косвенного) коллаборационного эффекта доминирующим собственником и ключевыми стейкхолдерами. Новизна и практическая значимость данного этапа адаптивного сетевого проектного взаимодействия состоит в создании компаний-надстроек или иных организационно-правовых форм получателей постоянного отложенного дохода и иных коллаборационных эффектов, а также в определении нового формата взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами или оформление юридической самостоятельности и правовой независимости в дальнейшей деятельности по использованию результатов адаптивного взаимодействия.

Во **второй главе «Методические аспекты формирования концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта»** рассмотрены этапы принятия управленческого решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития организации и выборе приоритетного проекта. Сформирован авторский методический подход к построению модели бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта при формировании сети. Представлены и обоснованы основные этапы построения модели бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия управленческого решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Предложен методический подход к принятию управленческого решения доминирующим собственником о формировании портфеля направлений развития компании, что позволило обосновать выбор приоритетного бизнес-проекта на основе построения авторской матрицы стратегий ее развития с учетом интересов взаимодействия с ключевыми бизнес-партнерами формируемой сети. Разработана методика формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта, которая в отличие от имеющихся, включает применение авторской процедуры экспертной оценки критериев, что позволяет сформировать оптимальный с точки зрения результатов портфель, в рамках которого будет реализован совместный проект.

Проведя комплексный анализ и располагая необходимой информацией, доминирующий собственник может принять обоснованное решение о формировании пакета бизнес-направлений и выборе проекта, наиболее соответствующего возможностям компании и интересам заинтересованных сторон. В связи с этим возникает задача разработки и оценки стратегических альтернатив, реализация которых обеспечит развитие компании в долгосрочной перспективе и согласование интересов доминирующего собственника с интересами ключевых стейкхолдеров. В научной и практической деятельности применяется широкий спектр классических и авторских методов формирования стратегий, на основе которых автором предложена матрица стратегий развития организации с учетом взаимодействия с ключевыми бизнес-партнерами формируемой сети (таблица 1). Использование данной матрицы позволяет учитывать результаты стратегического анализа деятельности компании в ретроспективном и текущем периодах, прогнозировать перспективы развития и принимать во внимание интересы потенциальных участников будущего проекта.

Объектом исследования выступила группа компаний «Метрикс Девелопмент», включающая 25 самостоятельных организаций, не имеющих иерархической зависимости и различающихся по видам деятельности. Компании группы функционируют как отдельные рыночные субъекты, а объединяет их общий доминирующий собственник, который в одних организациях выступает единственным владельцем, а в большинстве других – соучредителем с наибольшей долей участия. Реализуемые компаниями проекты и установленные между ними связи затрагивают интересы различных хозяйствующих субъектов, относящихся к разным уровням и сферам деятельности.

Для исследуемой группы компаний был проведен стратегический анализ с использованием классического инструментария, что позволило определить возможные направления развития. Поскольку решение о реализации проекта принимается на уровне топ-менеджмента, с учетом жизненного цикла организации и проекта в матрице были рассмотрены преимущественно верхнеуровневые стратегии, учитывающие интересы предполагаемых ключевых бизнес-партнеров будущей сети (см. таблицу 1). На основе результатов анализа и экспертной оценки ретроспективного, текущего и перспективного состояния организации были определены приемлемые стратегии развития, отраженные в матрице пунктирными линиями. Следующим этапом стало формирование спектра стратегических бизнес-направлений, соответствующих выбранным стратегиям и учитывающих тенденции отраслевого развития, риски и ограничения внешней среды.

После определения возможных направлений была сформирована процедура экспертной оценки их критериев, позволившая перейти к формированию портфеля бизнес-направлений и выбору приоритетного проекта для дальнейшей реализации.

Таблица 1 – Матрица стратегий развития группы компаний «Метрикс Девелопмент» с учетом интересов взаимодействия с предполагаемыми ключевыми бизнес-партнерами будущей формируемой сети при реализации проекта

Стратегии по этапам жизненного цикла организации	Стадии жизненного цикла проекта	Стратегии по уровню планирования	Стратегии по результатам SPASE анализа				Стратегии по степени согласованности интересов	Стратегии по результатам взаимодействия	Стратегии сетевого взаимодействия организаций	Типы стратегий по управлению изменениями	Стратегии теории игр	Типы стратегий по этапам управления рисками
Создание Развитие Зрелость Спад	Инициация Планирование	Корпоративная	Агрессивная	Конкурентная	Консервативная	Защитная	Взаимодополняющая	Приспособление	Ресурсная	Директивная	Чистая	Управление рисками угрозы
		Стратегия бизнес-единицы					Независимая	Компромисс	Производственная	Экспертная	Смешанная	Внутренний контроль
		Функциональная					Взаимоисключающая	Сотрудничество	НИОКР	Коммуникационная	Доминирующая	Внутренний аудит
			Стратегии по И. Ансоффу					Конкуренция	Организационная	Обучение и развитие	Компромиссная	Соответствие регуляторным требованиям
			Проникновение на рынок	Развитие рынка	Развитие товара	Диверсификация		Игнорирование	Товарная	Гибкая		
			Стратегии по ВСС						Смешанная			
			Собаки	Знаки вопроса	Звезды	Дойные коровы						
			Стратегии по М. Портому									
Развитие Зрелость	Планирование		Стратегии по функциональным видам деятельности									
		Корпоративная	Продуктовая	Технологическая	Ресурсная	Инновационная	Взаимодополняющая	Приспособление	Ресурсная	Директивная	Чистая	Управление рисками угрозы
		Стратегия бизнес-единицы	Логистическая	Маркетинговая	Стратегия продаж	Финансовая	Независимая	Компромисс	Производственная	Экспертная	Смешанная	Внутренний контроль
		Функциональная	Исследования и разработки	Социальной ответственности	Экологическая	Инвестиционная	Взаимоисключающая	Сотрудничество	НИОКР	Коммуникационная	Доминирующая	Внутренний аудит
		Стратегия команд, рабочих групп и работников						Конкуренция	Организационная	Обучение и развитие	Компромиссная	Соответствие регуляторным требованиям
								Игнорирование	Товарная	Гибкая		
									Смешанная			
Зрелость Спад	Исполнение Контроль	Стратегия бизнес-единицы	Продуктовая	Технологическая	Ресурсная	Инновационная	Взаимодополняющая	Приспособление	Ресурсная	Директивная	Чистая	Управление рисками угрозы
		Функциональная	Логистическая	Маркетинговая	Стратегия продаж	Финансовая	Независимая	Компромисс	Производственная	Экспертная	Смешанная	Внутренний контроль
		Стратегия команд, рабочих групп и работников	Исследования и разработки	Социальной ответственности	Экологическая	Инвестиционная	Взаимоисключающая	Сотрудничество	НИОКР	Коммуникационная	Доминирующая	Внутренний аудит
								Конкуренция	Организационная	Обучение и развитие	Компромиссная	Соответствие регуляторным требованиям
								Игнорирование	Товарная	Гибкая		
									Смешанная			
Спад	Завершение	Функциональная	Продуктовая	Маркетинговая	Ресурсная	Финансовая	Взаимодополняющая	Приспособление	Ресурсная	Директивная	Чистая	Внутренний контроль
		Стратегия команд, рабочих групп и работников	Логистическая	Экологическая	Стратегия продаж		Независимая	Компромисс	Организационная	Экспертная	Смешанная	Внутренний аудит
							Взаимоисключающая	Сотрудничество	Товарная	Коммуникационная	Доминирующая	Соответствие регуляторным требованиям
								Игнорирование	Смешанная	Гибкая	Компромиссная	

Поскольку тематика нашего исследования не отличается общим характером, а имеет специфику учета интересов ключевых стейкхолдеров, процедура экспертной оценки критериев и бизнес-направлений развития компании для формирования портфеля модифицирована и представлена с авторской точки зрения. Выявленные (сформированные) бизнес-направления развития организации с учетом интересов взаимодействия с ключевыми бизнес-партнерами формируемой сети при реализации проекта следует оценить и сравнить по пулу критериев (рисунок 3).



Рисунок 3 – Пул критериев для оценки бизнес-направлений и формирования портфеля

Чтобы определить степень согласованности мнений экспертов, автор предлагает рассчитывать коэффициент вариации. Степень согласованности экспертов относительно набора критериев определяется значением коэффициентов вариации: если коэффициенты вариации по всем критериям стремятся к нулю, значит, мнение экспертов следует считать согласованным. Экспертная оценка критериев выбора бизнес-направлений развития компании по методу Черчмена – Акоффа продолжается до тех пор, пока все мнения экспертов относительно критериев не будут согласованы. При согласованности мнений экспертов далее предлагается находить нормированные экспертные оценки согласованных критериев как вес каждого критерия в общей сумме оценки каждого эксперта. Далее для каждого критерия рас-

считывается общий экспертный вес критериев как среднее значение нормированных экспертных оценок одного критерия. Это позволяет получить объективные согласованные экспертные оценки каждого критерия, которые в дальнейшем будут учтены при расчете относительной важности (приоритетности) бизнес-направлений развития организации.

Степень согласованности экспертов относительно бизнес-направлений также предлагается определять с помощью коэффициента вариации. В этом случае необходимо руководствоваться следующим правилом: значение коэффициента вариации более 0,6, т. е. более 60 %, свидетельствует о несогласованности мнений экспертов по данному бизнес-направлению, и такую оценку не следует учитывать. Иными словами, следует выбирать те бизнес-направления, согласованность мнений экспертов по которым меньше 60 %.

Таким образом, формируется портфель компании, в котором отражены критерии выбора и вес бизнес-направлений развития организации. Представленный портфель дает возможность оценить, какие бизнес-направления важны и целесообразны к реализации для организации. Однако доминирующий собственник должен принять решение относительно приоритета реализации бизнес-направлений и выбора на этой основе будущего проекта (рисунок 4).



Рисунок 4 – Методика формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта

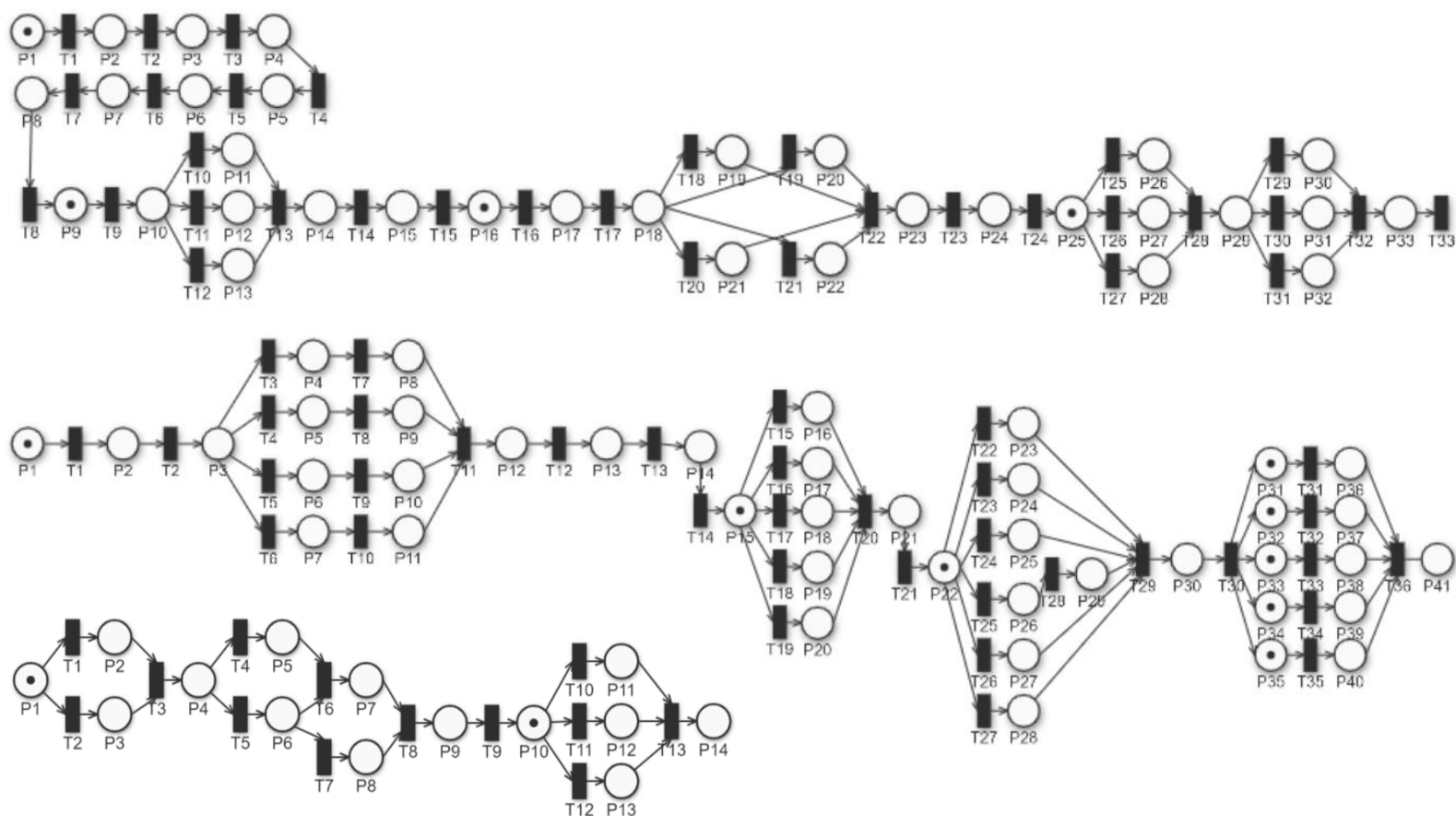
В результате проведенного исследования автором сформирован портфель бизнес-направлений развития ГК «Метрикс Девелопмент». Экспертная итоговая оценка бизнес-направлений развития организации свидетельствует о целесообразности и приоритете проектов к реализации (таблица 2).

Таблица 2 – Портфель бизнес-направлений группы компаний «Метрикс Девелопмент»

Бизнес-направление	Критерий и его вес							Экспертная итоговая оценка бизнес-направления
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	
	0,515891	0,26456	0,11627	0,06065	0,02469	0,01244	0,00547	
1	0,354	0,410	0,415	0,453	0,449	0,467	0,434	0,386360620
2	0,391	0,305			0,325	0,244	0,333	0,295326291
3					0,107		0,112	0,003253808
4		0,035		0,047			0,055	0,012362543
5								0

По данным таблицы 2 доминирующему собственнику ГК «Метрикс Девелопмент» следует реализовывать бизнес-направление 1, т. е. актуальной для организации является диверсификация девелоперского бизнеса на основе участия в государственных программах и коммерческих проектах поддержки многофункциональных проектов, включающих не только жилье, но и коммерческие, социальные объекты, научные и производственные центры. Данное бизнес-направление является согласованным по всем критериям и имеет наибольшее значение итоговой экспертной оценки. Из портфеля следует исключить бизнес-направление 5. Далее по приоритетности в портфеле расположились бизнес-направления 2, 4, 3.

В третьей главе «Оценка реализации концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта» представлено построение модели бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия управленческого решения доминирующим собственником по реализации проекта. Сформирована бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия управленческого решения доминирующим собственником по реализации проекта. Представлен порядок осуществления мониторинга и управления процессом сетевого адаптивного взаимодействия. Результаты проведенного исследования, руководство принципами и методологией сетей Петри позволили автору построить модель бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта для группы компаний «Метрикс Девелопмент» (рисунок 5).



Место	○	Элемент, представляющий узел, в котором ожидает ресурс или входные данные
Переход	■	Элемент, представляющий задачу или действие
Токен	●	Элемент, представляющий ресурс или входной сигнал
Дуга	→	Элемент, соединяющий места и переходы

Рисунок 5 – Модель бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта группы компаний «Метрикс Девелопмент»

Построена модель бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта на основе принципов и методологии сетей Петри. Сформирована бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия управленческого решения доминирующим собственником по реализации проекта на основе написания кода программы Network Graph Manager на языке Python, позволяющая реализовать механизм замены участников сети на резервных в условиях возникающих управленческих противоречий.

В рамках реализации принятого доминирующим собственником решения необходимо исследовать альтернативные варианты формирования сети взаимодействия при реализации проекта для повышения эффективности сотрудничества и выявления направлений создания косвенных коллаборационных эффектов для доминирующего собственника и ключевых бизнес-партнеров. Для этого разработана авторская методика выбора альтернативных направлений формирования сети взаимодействия при реализации проекта для повышения эффективности сотрудничества и выявления направлений создания косвенных коллаборационных эффектов для доминирующего собственника и ключевых бизнес-партнеров, основные этапы которой отражены на рисунке 6.

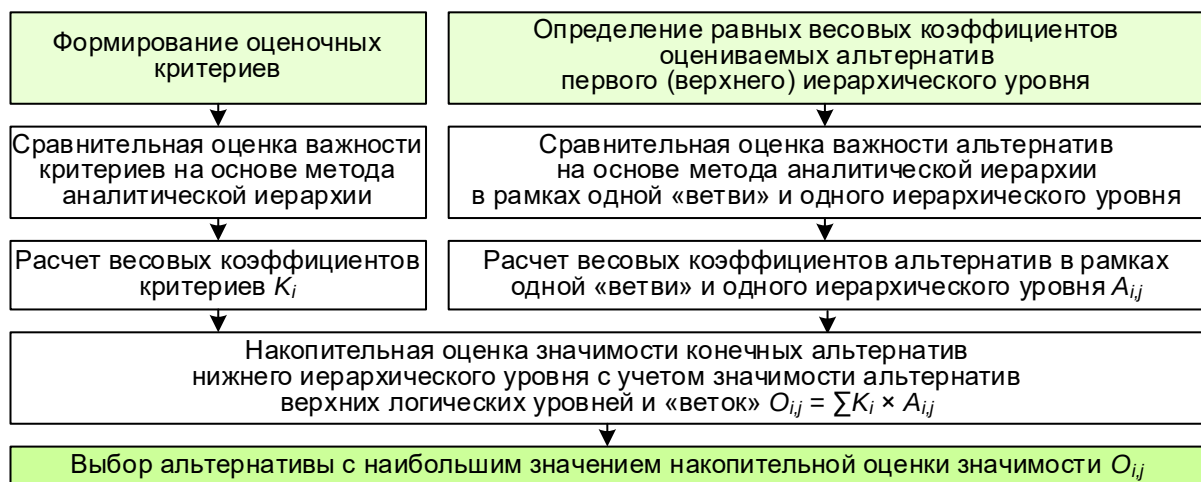


Рисунок 6 – Авторская методика выбора альтернативных направлений формирования сети взаимодействия при реализации проекта

Для построения бизнес-модели сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия управленческого решения доминирующим собственником по реализации проекта автором написан код программы Network Graph Manager на языке Python. Граф сетевого адаптивного взаимодействия организаций до принятия управленческого решения доминирующим собственником по реализации проекта (рисунок 7).

Поскольку основные показатели-критерии взаимодействия, на которые ориентируются компании, т. е. финансовые данные, являются коммерческой тайной не только ГК «Метрикс Девелопмент» (объекта исследования), но и всех участников сетевого адаптивного взаимодействия организаций по реализации проекта, эти абсолютные показатели-критерии были шкалированы. В диссертации представлены листинги компьютерной программы № 1, 2, 3 на их основе, при внесении данных в программный продукт получаем выходные данные об эффективности принятия решения доминирующим собственником (рисунок 8).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	Name	Type	Financial resources	Project time	Team size	Direction	Resources	Execution time	Cost	Quality	Labor resources	Profit	Risk	unique_id	Connections
1															
2	Main	Company	1235	100	5									1	
3	Administration	Administration						5,00	25,00					2	1
4	Company A	Major Partner				Vendor	7,50	10,00	4,54	8,00	6,00	4,53	7,95	3	1
5	Company B	Major Partner				Construction	8,00	20,00	4,00	9,10	8,00	5,00	5,30	4	1
6	Company C	Minor Partner				Logistics	4,53	5,00	3,67	3,50	5,00	4,55	8,45	5	3
7	Company D	Minor Partner				Vendor	9,00	3,00	5,00	5,50	7,00	4,00	4,00	6	3
8	Company E	Major Partner				Vendor	7,50	10,00	4,54	8,00	6,00	4,53	7,95	7	4
9	Company F	Major Partner				Construction	8,00	15,00	4,00	9,10	8,00	5,00	5,30	8	5
10	Company G	Minor Partner				Logistics	4,53	10,00	3,67	3,50	5,00	4,55	8,45	9	3
11	Company H	Minor Partner				Vendor	9,00	20,00	5,00	5,50	7,00	4,00	4,00	10	6
12	Company I	Major Partner				Vendor	7,50	5,00	4,54	8,00	6,00	4,53	7,95	11	8
13	Company J	Major Partner				Construction	8,00	3,00	4,00	9,10	8,00	5,00	5,30	12	10
	Company K	Minor Partner				Logistics	4,53	10,00	3,67	3,50	5,00	4,55	8,45	13	3

Рисунок 8 – Входные данные о доминирующей компании и участниках сетевого адаптивного взаимодействия при реализации проекта для программы Network Graph Manager

Картирование оптимальных для ГК «Метрикс Девелопмент» бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций по реализации проекта и удовлетворения взаимных интересов представлено в диссертации. Практическая апробация подхода позволила заключить, что для ГК «Метрикс Девелопмент» в рамках формирования сети взаимодействия при реализации проекта для повышения эффективности взаимодействия и вы-

явления направлений создания косвенных коллаборационных эффектов для доминирующего собственника и ключевых бизнес-партнеров целесообразно в первую очередь осуществить выбор контрагентов на конкурсной основе, затем построить адаптивную реальным условиям модель бизнес-процессов сетевого взаимодействия в отрасли, после этого построить адаптивную реальным условиям модель сетевого (коллаборационного) взаимодействия организаций в отрасли.

Заключение

Полученные лично соискателем выводы и результаты исследования, отраженные в выносимых на защиту положениях научной новизны, доведены до стадии их внедрения в учебную и практическую деятельность менеджмента компаний, содержат приращение научных знаний и широкую практическую апробацию. Диссертационное исследование позволило разработать рекомендации по использованию авторских положений, выводов и результатов: 1) предложенный методический подход к принятию решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития компании и выборе приоритетного проекта может найти свое применение в теории и практике принятия решений, расширив тем самым научные представления и практические выводы о методическом аппарате исследования и развития сетей; 2) разработанная методика принятия решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития организации и выборе приоритетного проекта будет полезна практикующим менеджерам как достаточно простой и эффективный инструментальный принятия решений; усовершенствованный методический подход к построению модели бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта при формировании сети может найти практическое применение в проектном менеджменте для эффективной организации процессов взаимодействия с контрагентами; 3) построенная бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта рекомендована к применению в практической экономической деятельности компаний по организации и реализации сетевого адаптивного взаимодействия при осуществлении проекта, а также мониторинга и своевременного управленческого воздействия для достижения запланированных результатов.

Научная значимость полученных лично автором результатов исследования состоит в том, что они дополняют теорию и практику менеджмента новыми концепциями, подходами и методами управления сложными сетевыми структурами; повышают эффективность реализации крупных проектов за счет гибкого и скоординированного взаимодействия всех участников; учитывают ключевую роль и влияние решений доминирующего собствен-

ника, что позволяет повысить управляемость и предсказуемость процессов взаимодействия; создают основу для автоматизации и поддержки управленческих решений в условиях высокой динамики внешней среды.

Практическая значимость полученных автором в диссертации выводов, рекомендаций и предложений позволяет увеличить эффективность распределения ресурсов сети и снизить издержки взаимодействия, повысить устойчивость организационных структур, ускорить процессы принятия управленческих решений, а также улучшить коммуникации и иные бизнес-процессы всех участников проекта и сети в целом.

Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

Статьи в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук

1. **Зубреев, А. О.** Особенности реализации проектов группой компаний с доминирующим собственником при адаптивном сетевом взаимодействии / А. О. Зубреев // Естественнo-гуманитарные исследования. – 2026. – № 1 (63). – С. 825–828 (0,5 п. л.).
2. **Зубреев, А. О.** Диагностика оптимальности управленческих решений доминирующего собственника при сетевом адаптивном взаимодействии организаций / А. О. Зубреев // Естественнo-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2 (58). – С. 701–705 (0,6 п. л.).
3. **Зубреев, А. О.** Принятие решения доминирующим собственником о формировании сети взаимодействия при реализации проекта / А. О. Зубреев, А. А. Адаменко // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 4. – С. 33–39 (0,9/0,5 п. л.).
4. **Зубреев, А. О.** Модели сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником о реализации проекта / А. О. Зубреев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 3. – С. 282–289 (1,0 п. л.).
5. **Зубреев, А. О.** Диагностика бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником / А. О. Зубреев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1 (60). – С. 525–529 (0,6 п. л.).
6. Горбова, И. Н. Применение элементов искусственного интеллекта при сетевом адаптивном взаимодействии / И. Н. Горбова, Ю. Л. Макарова, **А. О. Зубреев** // Индустриальная экономика. – 2024. – № 3. – С. 167–173 (0,9/0,3 п. л.).
7. Павлова, А. В. Кластеризация в промышленно-строительном комплексе / А. В. Павлова, **А. О. Зубреев** // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1 (54). – С. 215–221 (0,9/0,5 п. л.).
8. **Зубреев, А. О.** Развитие сетевого взаимодействия организаций с акцентом на ведущую роль доминирующего собственника / А. О. Зубреев // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S1. – С. 26–33 (1,0 п. л.).

Статьи и материалы в прочих изданиях

9. **Зубреев, А. О.** Оптимизация управленческих решений доминирующим собственником в группе проектов различных компаний / А. О. Зубреев // Проблемы и тенденции научных преобразований в условиях трансформации общества: сб. ст. всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Воронеж, 13 марта 2026 г.). – Уфа: Аэтерна, 2026. – С. 61–62 (0,1 п. л.).

10. **Зубреев, А. О.** Направленность управленческих решений доминирующего собственника по взаимодействию групп компаний / А. О. Зубреев, А. А. Адаменко // Модернизация и трансформация научной деятельности в эпоху цифровых технологий: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 25 марта 2025 г.). – Уфа: Аэтерна, 2025. – С. 97–99 (0,2/0,1 п. л.).

11. **Зубреев, А. О.** Структура концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций / А. О. Зубреев // Модели и методы повышения эффективности инновационных исследований: сб. ст. всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Самара, 28 янв. 2024 г.). – Уфа: Аэтерна, 2024. – С. 37–39 (0,2 п. л.).

12. **Зубреев, А. О.** Факторы развития сетевого адаптивного взаимодействия организаций / А. О. Зубреев // Разработка и применение наукоемких технологий в эпоху глобальных трансформаций: сб. ст. по итогам междунар. науч.-практ. конф. (Ижевск, 12 апр. 2024 г.). – Стерлитамак: АМИ, 2024. – С. 80–82 (0,2 п. л.).

13. Ильин, И. В. Особенности проектирования систем управления бизнес-процессами организации / И. В. Ильин, **А. О. Зубреев** // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: материалы всерос. науч.-практ. конф. (Орел, 7 дек. 2023 г.): в 2 ч. – Орел: Среднерус. ин-т упр. – фил. РАНХиГС, 2023. – Ч. 1. – С. 218–220 (0,2/0,1 п. л.).

14. **Зубреев, А. О.** Особенности выделения отдельных подразделений в строительной организации / А. О. Зубреев, С. О. Зубреев // Актуальные вопросы техники, науки, технологии: сб. науч. тр. нац. конф. (Брянск, 9–11 февр. 2023 г.). – Брянск: БГИТУ, 2023. – С. 338–340 (0,2/0,1 п. л.).

15. **Зубреев, А. О.** Оценка современного состояния бизнес-среды с позиции менеджмента компаний / А. О. Зубреев // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: материалы всерос. науч.-практ. конф. (Орел, 7 дек. 2023 г.): в 2 ч. – Орел: Среднерус. ин-т упр. – фил. РАНХиГС, 2023. – Ч. 1. – С. 208–211 (0,3 п. л.).

16. **Зубреев, А. О.** Эволюция управленческих технологий в деятельности групп предприятий с единым собственником / А. О. Зубреев // Интеграция, эволюция, модернизация: пути развития науки и образования: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10 янв. 2023 г.). – Уфа: Аэтерна, 2023. – С. 73–75 (0,2 п. л.).

Подписано в печать 30.09.2026. Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс.
Бумага офсетная. Печать плоская. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45