В диссертационный совет 24.2.425.01
при ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

ОТЗЫВ

официального оппонента
доктора экономических наук, доцента
Булавко Ольги Александровны

на диссертационную работу **Зубреева Андрея Олеговича** на тему «**Сетевое адаптивное взаимодействие организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта**», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности **5.2.6. – Менеджмент**

Актуальность темы диссертационного исследования

В современных условиях ведения бизнеса значимость эффективного взаимодействия между организациями существенно возрастает, поскольку высокая неопределенность и изменчивость внешней среды требуют от хозяйствующих субъектов способности быстро реагировать и адаптировать свои модели сотрудничества. Особую значимость приобретает проблема сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта, так как именно в таких ситуациях возникает объективная необходимость согласования стратегических целей, ресурсов, рисков и ожидаемых эффектов между всеми участниками взаимодействия.

Традиционная иерархическая модель управления, основанная на жесткой централизации и односторонних командах, все чаще демонстрирует свою ограниченность, не позволяя в полной мере учитывать интересы и компетенции партнеров по сети. Именно сетевое взаимодействие, построенное на адаптивных механизмах, сочетающее сотрудничество, конкуренцию и координацию между относительно самостоятельными

участниками, способствует повышению устойчивости организаций и достижению коллаборационных эффектов при реализации совместных проектов. При этом фигура доминирующего собственника, обладающего правом принятия ключевых решений, вносит в процессы сетевого взаимодействия специфические особенности, связанные с концентрацией управленческих полномочий, распределением рисков и необходимостью поддержания баланса интересов всех сторон.

Вместе с тем вопросы формирования и развития концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций под управлением доминирующего собственника остаются недостаточно изученными как в теоретическом, так и в методическом плане, что подтверждается фрагментарностью существующих научных разработок в данной предметной области. Недостаточная разработанность методических подходов, методик и моделей анализа, формирования и реализации такого взаимодействия, а также отсутствие комплексной бизнес-модели, учитывающей специфику принятия решений доминирующим собственником, определяют необходимость проведения настоящего диссертационного исследования. Вышеизложенное свидетельствует о высокой теоретической и практической необходимости и актуальности решения научной проблемы организации и управления сетевым адаптивным взаимодействием организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании, их достоверность

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании, обеспечивается, прежде всего, опорой на фундаментальные теоретические и методологические положения, признанные мировым и российским научным сообществом в области сетевого адаптивного взаимодействия организаций, теории принятия решений, управления проектами и методологии построения

и оптимизации бизнес-процессов. Теоретико-методологическую основу работы составили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, что свидетельствует о преемственности научного поиска и корректном использовании накопленного теоретического задела.

Корректность применения методологического инструментария подтверждается системным использованием общенаучных и специальных методов познания, включая теорию сетей и сетевые модели организации, методологию сетей Петри, методы экспертных оценок, экономико-математическое моделирование и инструменты программной реализации на языке Python.

Достоверность полученных результатов подкрепляется строгой логикой построения исследования, последовательным переходом от формирования теоретической концепции к разработке методических подходов, моделей и практических рекомендаций, а также их верификацией на конкретных эмпирических данных. Особую роль в обеспечении достоверности играет авторская процедура экспертной оценки критериев, предполагающая расчет коэффициента вариации для определения степени согласованности мнений экспертов, что позволяет получать объективные и согласованные экспертные оценки и исключать субъективные искажения (стр.82-85). Применение метода Черчмена-Акоффа для оценки критериев выбора бизнес-направлений развития компании и итеративное продолжение экспертных процедур до достижения согласованности мнений экспертов обеспечивает надежность и воспроизводимость получаемых результатов.

Апробация теоретических положений и методических разработок осуществлена на обширном практическом материале, что подтверждается их внедрением в практику менеджмента группы компаний с доминирующим собственником – ГК «Метрикс Девелопмент», включая 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 другие

организации (стр.86-102). Практическая значимость и достоверность рекомендаций подтверждены документально, что свидетельствует о реальной применимости и результативности предложенных решений в деятельности хозяйствующих субъектов, что дополнительно подтверждает их научную и методическую ценность.

Широкая публикационная активность автора, подготовившего по теме диссертации шестнадцать научных работ, из которых восемь статей опубликованы в изданиях, включенных в перечень рецензируемых научных изданий, также свидетельствует о научной обоснованности и достоверности полученных результатов. Совокупность изложенных аргументов позволяет заключить, что научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационном исследовании, обладают высокой степенью обоснованности и достоверности, а их соответствие требованиям, предъявляемым к работам на соискание ученой степени кандидата экономических наук, не вызывает сомнений.

Наиболее существенные научные результаты диссертационного исследования, их новизна

Научная новизна работы состоит в углублении теоретической базы и формировании прикладного инструментария, направленного на оптимизацию сетевого адаптивного взаимодействия организаций в контексте принятия стратегических решений доминирующим собственником. Ключевой особенностью исследования является адаптация механизмов управления сетевым взаимодействием к актуальным вызовам современной экономической среды.

Существенность научных результатов определяется приращением знаний в области менеджмента сетевого адаптивного взаимодействия, теории принятия решений и управления проектами, что подтверждается расширением терминологического аппарата, разработкой методических подходов, методик и моделей анализа, формирования и реализации сетевого

адаптивного взаимодействия организаций. Наиболее значимые результаты исследования, обладающие элементами научной новизны, сконцентрированы в трех выносимых на защиту положениях, каждое из которых раскрывает самостоятельный аспект исследуемой научной проблемы и отличается от результатов, полученных другими авторами в рассматриваемой предметной области.

Первое положение в центре внимания находится проектирование теоретической модели, описывающей механизмы вербально-визуального взаимодействия организаций в сетевой среде (сртр.63-65), построенной на основе авторской интерпретации концепции и систематизации принципов такого взаимодействия в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта. Отличительной чертой предлагаемой модели, в отличие от известных теоретических построений (стр.47-50), является выделение этапа постпроцессного проектного сетевого взаимодействия, предназначенного для формирования направлений получения дополнительного коллаборационного эффекта (стр.64-65), что дает возможность создать принципиально новый формат управленческого взаимодействия доминирующего собственника и ключевых стейкхолдеров. Если в традиционной иерархической модели, а также в существующих концепциях сетевого взаимодействия основное внимание уделяется этапам формирования и реализации сети, то в предлагаемой модели акцент переносится на создание компаний-надстроек или иных организационно-правовых форм получателей постоянного отложенного дохода и косвенных коллаборационных эффектов, а также на определение нового формата взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами либо оформление их юридической самостоятельности и правовой независимости. Тем самым обеспечивается системное соединение внутренней и внешней комплементарной адаптации, что отличает авторское решение от результатов, ограничивающихся описанием структуры сети без учета постпроектной фазы ее развития.

Второе положение предложенный методический подход позволяет собственнику компании эффективно управлять портфелем проектов. Внедрение авторской матрицы стратегий обеспечило прозрачный выбор приоритетного направления развития, минимизируя риски при принятии управленческих решений (стр.78-79) с учетом интересов взаимодействия с ключевыми бизнес-партнерами формируемой сети (стр. 80-81). Разработанная методика формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта, в отличие от имеющихся, включает применение авторской процедуры экспертной оценки критериев и бизнес-направлений, что позволяет сформировать оптимальный с точки зрения результатов портфель, в рамках которого будет реализован совместный проект (стр. 81-86). Особенность данного результата состоит в модификации классической процедуры экспертной оценки применительно к специфике учета интересов ключевых стейкхолдеров (стр. 89-90), поскольку тематика исследования не носит общего характера, а предполагает согласование интересов доминирующего собственника и партнеров по формируемой сети. Отличает данную методику и то, что она доведена до практического применения на примере формирования портфеля бизнес-направлений ГК «Метрикс Development» с определением экспертной итоговой оценки и приоритета проектов к реализации (стр. 91-101), что позволяет практикующим менеджерам использовать ее как достаточно простой и эффективный инструментарий принятия решений.

Третье положение сфокусированао на разработке модели сетевого адаптивного взаимодействия организаций. В качестве теоретико-методологической базы используются сети Петри, а ключевым фактором управления выступает директивное решение доминирующего собственника о запуске проекта (стр.129-139). Сформирована бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций, реализованная посредством написания кода программы Network Graph Manager на языке Python,

позволяющая реализовать механизм замены участников сети на резервных в условиях возникающих управленческих противоречий. Новизна данного результата по сравнению с существующими разработками заключается в сочетании формального аппарата сетей Петри (стр.147-150) с программной реализацией бизнес-модели, что обеспечивает не только визуализацию графа сетевого адаптивного взаимодействия (стр.152-161) до и после принятия управленческого решения, но и воспроизводимость управленческих механизмов, включая авторскую методику выбора альтернативных направлений формирования сети взаимодействия при реализации проекта. Кроме того, в отличие от результатов, ограничивающихся статическим описанием бизнес-процессов, предложенная модель ориентирована на практическое применение в проектном менеджменте для эффективной организации процессов взаимодействия и доведена до стадии внедрения в практику менеджмента группы компаний с доминирующим собственником (стр.161-162).

Таким образом, совокупность представленных положений отражает целостное приращение научного знания в области менеджмента сетевого адаптивного взаимодействия организаций включая теоретическую концепцию и систематизацию принципов через методический инструментарий обоснования управленческих решений, что отличает диссертационное исследование от ранее выполненных работ и подтверждает его соответствие пунктам 10, 14 и 16 Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики

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, обеспечивая приращение научных знаний

в области менеджмента сетевого адаптивного взаимодействия, теории принятия решений и управления проектами.

Теоретическая значимость исследования состоит в обогащении понятийного аппарата и создании комплекса методик и моделей, описывающих механизмы формирования и функционирования сетевого адаптивного взаимодействия организаций при реализации проектов с участием доминирующего собственника, что позволяет систематизировать и упорядочить понятийное поле исследуемой предметной области. Существенный вклад в развитие науки вносит разработка теоретической вербально-визуальной модели сетевого адаптивного взаимодействия организаций, а также авторская интерпретация концепции и систематизация принципов такого взаимодействия, дополняющие существующие теоретические представления о сетевых структурах и механизмах их адаптации.

Научную ценность имеет предложенный методический подход к принятию управленческого решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития компании и методика выбора приоритетного проекта, построенные на авторской матрице стратегий развития с учетом интересов ключевых бизнес-партнеров формируемой сети.

Практическая значимость работы обусловлена возможностью применения разработанных рекомендаций в управленческой практике. Предложенные инструменты позволяют компаниям более эффективно планировать, организовывать и контролировать сетевое взаимодействие в условиях централизованного принятия решений, что подтверждено документально. Усовершенствованный методический подход к построению модели бизнес-процессов сетевого взаимодействия может применяться в проектном менеджменте для эффективной организации процессов взаимодействия с контрагентами. Построенная бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций применима в практической экономической деятельности компаний по организации и реализации

сетевого взаимодействия при осуществлении проекта, а также мониторинга и своевременного управленческого воздействия для достижения запланированных результатов.

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 других организаций.

Таким образом, результаты диссертационного исследования обладают как теоретико-методической, так и прикладной значимостью. Они повышают эффективность реализации крупных проектов за счет гибкого и скоординированного взаимодействия всех участников, учитывают ключевую роль и влияние решений доминирующего собственника, а также формируют действенный инструментарий управления сетевым адаптивным взаимодействием организаций в современных экономических условиях.

Дискуссионные положения и замечания по диссертационной работе

Проведенное диссертационное исследование, несмотря на высокий научный уровень и практическую апробацию, содержит ряд положений, которые носят дискуссионный характер и требуют дополнительного уточнения в ходе публичной защиты.

1. Автор вводит и активно использует категорию «сетевое адаптивное взаимодействие организаций» (стр. 14-50), опираясь на авторскую интерпретацию концепции и систематизацию принципов такого взаимодействия, однако не формулирует в чем отличия от близких по содержанию категорий «сетевое взаимодействие», «межфирменная кооперация» и «коллаборационное взаимодействие». Дискуссионным представляется и вопрос о том, насколько правомерно рассматривать адаптивность сети как ее имманентное свойство, а не как управленческую

характеристику, формируемую доминирующим собственником. Было бы целесообразно уточнить критерии разграничения указанных понятий и обосновать, в какой мере предлагаемая трактовка адаптивности согласуется с ресурсным, эволюционным и функционально-средовым подходами, положенными в основу исследования.

2. Методика формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта, построенная на авторской процедуре экспертной оценки критериев заслуживает внимания (стр. 91-101), однако обоснованность выводов в существенной степени зависит от состава и компетентности привлекаемых экспертов. Представляется дискуссионным, насколько результаты экспертной оценки сохранят свою значимость при смене состава экспертов, изменении отраслевой специфики или при переходе к иному масштабу проектов, что требует дополнительного методического обоснования.

3. Модель бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций, построенная на основе принципов и методологии сетей Петри, а также бизнес-модель, реализованная посредством кода программы Network Graph Manager на языке Python (стр.152-162), обладают несомненной практической ценностью, поскольку позволяют реализовать механизм замены участников сети на резервных в условиях возникающих управленческих противоречий. Вместе с тем остается не до конца ясным, каким образом программная реализация учитывает содержательные, а не только формально-структурные характеристики взаимодействия, например неполноту информации, оппортунистическое поведение партнеров и динамику их интересов. В связи с этим желательно уточнить, насколько предлагаемая модель чувствительна к качеству исходных данных и каковы границы ее применимости в условиях высокой неопределенности внешней среды.

4. Положительно оценивая выделение этапа постпроцессного проектного сетевого взаимодействия, ориентированного на создание

компаний-надстроек и иных организационно-правовых форм получателей постоянного отложенного дохода, следует отметить, что экономические последствия и риски такого решения раскрыты преимущественно в качественном виде (стр. 163-168). Было бы полезно дополнить авторский подход количественной оценкой косвенных коллаборационных эффектов, а также методикой их сопоставления с затратами на формирование соответствующих надстроек. С учетом вероятности возникновения управленческих противоречий и конфликтов интересов между доминирующим собственником и ключевыми стейкхолдерами автору целесообразно предложить критерии принятия решений о замене или сохранении участников сети, что позволит повысить прикладную ценность разработанной бизнес-модели и расширить горизонты ее практического применения.

Вышеуказанные отмеченные замечания и дискуссионные моменты не снижают научной и практической ценности диссертационной работы Зубреева Андрея Олеговича не влияют на общую положительную оценку и не подвергают сомнению значимость полученных соискателем результатов.

Соответствие диссертационного исследования критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Диссертация Зубреева Андрея Олеговича на тему «Сетевое адаптивное взаимодействие организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта», обладает актуальностью, научной новизной, теоретической и практической значимостью, представляет собой законченную, самостоятельную научно квалификационную работу, которая характеризуется приращением научных знаний и содержит новые научные результаты и положения, свидетельствующие о личном вкладе автора диссертации в систему научных знаний.

В частности разработана вербально-визуальная модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения

доминирующим собственником по реализации проекта; предложен методический подход к принятию решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития компании и разработана методика принятия решения доминирующим собственником о выборе приоритетного проекта; усовершенствован методический подход к сетевому адаптивному взаимодействию организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта при формировании сети и разработана бизнес-модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта.

Диссертационная работа Зубреева Андрея Олеговича имеет внутреннее единство, содержит систему обоснованных научных выводов, комплекс полноценно сформулированных и разносторонне аргументированных теоретических, методических и практических положений и рекомендаций, в которой содержится решение научной задачи, имеющей значение для развития соответствующей отрасли знаний.

В диссертации, приводятся сведения о практическом использовании полученных автором диссертации научных результатов, при этом предложенные автором диссертации решения аргументированы и оценены по сравнению с другими известными решениями.

Автореферат соответствует диссертации. Публикации автора исчерпывающе отражают научные теоретические и практические результаты проведенного исследования.

Диссертационное исследование Зубреева Андрея Олеговича на тему «Сетевое адаптивное взаимодействие организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта», представленное на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент, отвечает критериям, установленным в пунктах 9-11, 13-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановление Правительства РФ от 24 сентября 2013 года

№842 (в действующей редакции с изм. и доп.), а его автор Зубреев Андрей Олегович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Официальный оппонент:
профессор кафедры экономики, организации
и стратегии развития предприятия
ФГАОУ ВО «Самарский государственный
экономический университет»,
доктор экономических наук, доцент Ольга Александровна Булавко

«27» 10 2026г.

Подпись Булавко О.А.
заверяю
Департамент управления делами
и кадров
«27» 10 2026 г.

Сведения об официальном оппоненте:

Фамилия, имя, отчество оппонента	Булавко Ольга Александровна
Ученая степень	Доктор экономических наук
Ученое звание	Доцент
Шифр и наименование специальности, по которой защищена диссертация	08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
Полное наименование организации места работы	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет»
Структурное подразделение и должность	Кафедра экономики, организации и стратегии развития предприятия, профессор
Индекс, почтовый адрес организации места работы	443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141
Телефон	+7 (846) 933-87-45
Адрес электронной почты	rector@sseu.ru