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

# *ОТЗЫВ*

***официального оппонента***
***доктора экономических наук, доцента***
***Трониной Ирины Алексеевны***

*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

Переход к сетевому адаптивному взаимодействию организаций продиктован пятью ключевыми факторами:

Во-первых, скорость изменений в технологиях и логистике требует отказа от жестких контрактов в пользу гибких процессов, которые можно перенастраивать без потери темпа управления, что характеризует современную динамику бизнес-среды.

Во-вторых, сложные проекты требуют интеграции разнородных компетенций. Сетевая модель позволяет гармонизировать цели различных стейкхолдеров, превращая конфликт интересов в совместное управление рисками, что отражает многополярность интересов участников проектов.

В третьих, доступ к распределенным ресурсам и знаниям партнеров ускоряет цикл «идея-проверка-масштабирование», то есть раскрывает инновационный управленческий потенциал.

В четвертых, цифровизация стала управленческой основой бизнеса. Она обеспечивает мгновенный обмен данными, без которого адаптивность была бы лишь теорией, что подчеркивает технологическую связность и адаптивность.

В пятых, способность сети к самовосстановлению при потере одного из звеньев является ключевым фактором выживаемости проекта в условиях

кризиса, что определяет операционную устойчивость проектов.

В текущей бизнес-среде, характеризующейся высокой волатильностью, эффективность межорганизационного взаимодействия становится ключевым фактором выживания. Особую актуальность приобретает вопрос адаптивного сетевого сотрудничества в проектах, инициируемых доминирующим собственником. В таких условиях критически важно гармонизировать стратегические цели, ресурсы и риски всех вовлеченных сторон. Жесткие иерархические структуры управления теряют свою эффективность, уступая место гибким сетевым моделям, основанным на балансе кооперации и конкуренции. Роль доминирующего собственника в такой системе требует особого внимания, так как именно он определяет распределение полномочий и рисков, выступая гарантом согласованности интересов участников сети.

На сегодняшний день теоретическая и методическая база сетевого адаптивного взаимодействия организаций под управлением доминирующего собственника остается фрагментарной. В научном поле ощущается нехватка комплексных моделей и инструментов, которые учитывали бы особенности принятия решений ключевым владельцем. Необходимость восполнения этого пробела и разработки прикладных механизмов управления таким взаимодействием обуславливает актуальность диссертационной работы Зубреева Андрея Олеговича.

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

Обоснованность результатов диссертационного исследования базируется на многоуровневой системе аргументации, охватывающей теоретический, методический, эмпирический и прикладной аспекты работы.

На теоретическом уровне автор опирается на ресурсный, эволюционный и функционально-средовой подходы, дополненные положениями портфельной теории, теории стейкхолдеров, теории принятия решений и концепцией управления результативностью, что позволяет рассматривать сетевое адаптивное взаимодействие организаций не изолированно, а в системе взаимосвязанных экономических и управленческих категорий. Корректность понятийного аппарата подтверждается расширением терминологического поля исследования, так как в работе последовательно разграничиваются интеграция, иерархии, объединения, креативное сообщество и коллаборации, а сама коллаборация трактуется как деловое сотрудничество, предполагающее

создание целенаправленных внутренних и внешних связей для обмена навыками, опытом и ресурсами в интересах партнеров.

Методологическая обоснованность обеспечивается системным подходом и осознанным выбором комплекса методов, среди которых монографический, абстрактно-логический и расчётно-конструктивный, а также методы стратегического планирования, сравнения, анализа, синтеза, группировки, обобщения и детализации. Существенным аргументом в пользу достоверности выступает применение графического метода визуализации, инструментария стратегического анализа и проектного управления, концепций теории графов и сетей Петри, а также программных средств моделирования бизнес-процессов на базе пакета Network Graph Manager.

Прикладная достоверность результатов подтверждается доведением положений работы до стадии внедрения в практическую деятельность менеджмента компаний группы, апробацией в форме листингов компьютерной программы № 1, 2, 3 и получением выходных данных о целесообразности принятия решения доминирующим собственником.

Дополнительным свидетельством обоснованности служит широкая публичная апробация, так как результаты обсуждены и одобрены на международных и всероссийских научных конференциях, проходивших в Брянске, Екатеринбурге, Ижевске, Омске, Орле и Самаре в 2023–2025 годы.

Логическая непротиворечивость выводов обеспечивается строгой структурой работы, включающей введение, три главы, заключение и шесть приложений, и последовательным переходом от формирования концепции сетевого адаптивного взаимодействия к методическому обоснованию управленческих решений, а затем к их формализованной и программно реализованной бизнес-модели. Именно сочетание теоретической фундированности, методологической выверенности, воспроизводимости экспертных процедур, формальной строгости моделей и подтвержденной практикой применимости позволяет заключить, что научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационном исследовании, обладают высокой степенью обоснованности и достоверности.

## Наиболее существенные научные результаты диссертационного исследования, их новизна

Автор продвигает понимание сетевого взаимодействия как процесса, в котором сотрудничество, конкуренция и координация соединяются между

относительно самостоятельными участниками, что отличает предложенный взгляд от привычной управленческой логики организаций. Полученные результаты расширяют теоретический и методический аппарат менеджмента за счет новой трактовки концепции, упорядочения ее основополагающих начал и выстраивания моделей, охватывающих анализ, становление и осуществление сетевого взаимодействия. Тем самым в научный оборот вводится целостный взгляд на управление сетью, соединяющий обоснование управленческого выбора, формализованное описание процессов и их инструментальную поддержку. Таким образом, в целом научная новизна диссертационной работы заключается в приращении теоретических знаний и выработке методико-практических решений, нацеленных на развитие инструментария управления сетевым адаптивным взаимодействием организаций, когда определяющие решения по проекту принимает доминирующий собственник, а сама работа ориентирована на совершенствование такого управления в современных экономических условиях.

Наиболее значимые результаты исследования раскрыты в следующих положениях, выносимых на защиту.

В первом положении приращение научного знания видится в том, что построение не ограничивается рамками самого проекта, а распространяет логику сотрудничества за его границы, вводя отдельную фазу постпроцессного сетевого взаимодействия (стр. 63-65 диссертации). Целью данной фазы является выявление потенциала для извлечения косвенных выгод и качественная перестройка системы взаимодействия между собственником и ключевыми контрагентами. Предложенная автором концепция базируется на формировании дополнительных организационных структур, ориентированных на отложенный доход, и предполагает вариативность дальнейшего развития отношений от реорганизации партнерства до обеспечения юридической автономии участников. Благодаря этому центр тяжести переносится с ближайшего результата проекта на долговременное использование результатов совместной работы, что и составляет отличие предложенного построения от ранее известных трактовок сетевого взаимодействия (стр. 38-49 диссертации). Исходный результат, представленный к защите, заключается в создании теоретической вербально-визуальной модели сетевого адаптивного взаимодействия организаций, которая опирается на оригинальное прочтение автором соответствующей концепции и на приведение в систему ее ключевых начал применительно к ситуации, когда решающее слово по проекту остается

за доминирующим собственником (стр. 50, 54, 60-65 диссертации).

Во втором положении приращение научного знания достигается за счет того, что обоснование первостепенного бизнес-проекта опирается на специально сконструированную автором матрицу стратегий развития предприятия (стр. 78-81 диссертации), в которой учтены позиции и запросы ключевых деловых партнеров складывающейся сети. Отличительная особенность авторского решения состоит в том, что предложенный порядок формирования портфеля направлений и выбора главенствующего проекта, в отличие от уже существующих, предусматривает использование оригинальной процедуры экспертного оценивания критериев (стр. 82-84 диссертации). Данный подход дает возможность собрать такой набор направлений деятельности, который оказывается наилучшим с точки зрения ожидаемых результатов, а реализация совместного проекта осуществляется именно в его рамках (стр. 85 диссертации). Кроме того, ценность данного положения усиливается его прикладной направленностью: разработанный инструментарий доведен до практического применения, где сформирован реальный портфель бизнес-направлений с определением экспертной итоговой оценки и приоритета проектов к реализации (стр. 89-101 диссертации). Итог второго результата представлен выработкой методического подхода, который позволяет доминирующему собственнику принять обоснованное управленческое решение относительно состава портфеля направлений развития компании и определить среди них первоочередное (стр.108-125 диссертации).

В третьем положении приращение знания достигается благодаря тому, что вместо привычного описательного изложения процессов автором предложено их формализованное представление, позволяющее отслеживать смену состояний сети и условия перехода от одной операции к другой (стр. 128-151 диссертации). Своеобразие авторского решения усиливается созданием на основе написанного кода программы Network Graph Manager на языке Python полноценной бизнес-модели, доводящей формальную схему до практического инструмента управления (стр. 152-162 диссертации). Существенной чертой предложенного построения выступает заложенная в него возможность управляемого замещения партнеров резервными участниками в тех случаях, когда в сети возникают противоречия управленческого характера (стр. 157-160 диссертации). Дополняет данное решение авторская методика выбора альтернативных направлений

складывания сети взаимодействия, предполагающая расчет весовых коэффициентов альтернатив в пределах одной ветви и одного уровня иерархии и последующее определение накопительной оценки значимости конечных альтернатив нижнего уровня с учетом значимости альтернатив вышестоящих уровней и веток. Благодаря этому модель приобретает не статический, а динамический характер (листинги 1, 2, 3 приложение Е стр. 227-229 диссертации). Тем самым третий результат не только расширяет методический аппарат исследования сетей, но и доводит его до прикладного применения в проектном менеджменте. Таким образом, общий итог третьего результата, представленного к защите, состоит в построении модели бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций, выполненной с опорой на принципы и аппарат сетей Петри применительно к ситуации, когда решающее слово по проекту остается за доминирующим собственником (стр. 128-162 диссертации).

Три результата, выносимых на защиту, образуют единую линию от выдвинутой автором концепции сетевого адаптивного взаимодействия через инструментарий обоснования управленческих решений доминирующего собственника к их формализованному описанию и программной реализации. Именно это восхождение от теоретического замысла к воспроизводимому и проверенному практикой инструментарию составляет главное отличие работы от ранее выполненных исследований по сетевому адаптивному взаимодействию.

## Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики

Вклад представленной работы в научное знание состоит в том, что она предлагает менеджменту ранее не описанные теоретические конструкции, методические решения и приемы управления сетевыми образованиями сложной конфигурации, вследствие чего достигнутые результаты знаменуют приращение знания в сферах менеджмента сетевого адаптивного взаимодействия, теории принятия решений и управления проектами.

*Теоретическая* сторона вклада обнаруживается в обогащении категориального аппарата исследования, а равно в выработке методических подходов, методик и моделей, призванных обеспечивать анализ, становление и осуществление сетевого адаптивного взаимодействия организаций тогда, когда определяющие решения относительно проекта остаются прерогативой

доминирующего собственника. Принципиально важно, что работа не ограничивается использованием уже известных положений, а предлагает новые концепции, подходы и методы управления сложными сетевыми структурами, чем обеспечивается действительное продвижение научной мысли.

*Прикладная* состоятельность достигнутых результатов удостоверяется включением выработанных рекомендаций и предложений в практическую деятельность менеджмента компаний, связанную с планированием, организацией и контролем сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта, что имеет документальное подтверждение. Эффект от внедрения проявляется в росте качественных характеристик осуществления крупных проектов за счет гибкого и согласованного участия всех сторон, а также в осмыслении первостепенной роли и влияния решений доминирующего собственника при согласовании позиций ключевых заинтересованных сторон. Предложенный инструментарий нашел приложение в практической экономической деятельности компаний при выстраивании сетевого взаимодействия в процессе выполнения проекта, равно как и при осуществлении мониторинга и своевременного управленческого воздействия для достижения намеченных результатов.

Тем самым достигнутые результаты соединяют научную ценность с прикладной отдачей, поскольку служат одновременно развитию теории менеджмента сетевых структур и достижению результата реальной проектной деятельности.

**Дискуссионные положения и замечания по диссертационной работе**

Представленная диссертационная работа, отличаясь глубокой научной проработкой и подтвержденной практической значимостью, тем не менее, содержит дискуссионные моменты, которые нуждаются в дополнительной аргументации и обсуждении в рамках предстоящей публичной защиты.

1. На рисунке 2 (стр. 36 диссертации) изложена теоретическая система принципов концепции, построенная как триада общих принципов, принципов управления и принципов проектного управления. Требует пояснения, каким образом представленная триада соотносится с известными в теории менеджмента классификациями принципов управления, поскольку вопрос о критерии разграничения общих принципов, принципов управления и

принципов проектного управления имеет самостоятельное теоретическое значение и заслуживает обоснования.

2. При теоретическом изложении в исследовании на рис. 3 (стр. 49 диссертации) особенностей моделей сетевого взаимодействия организаций при реализации проекта с позиции описания роли доминирующего собственника и запланированных результатов, требует дополнительного пояснения вопрос, каким образом при сравнении моделей сетевого адаптивного взаимодействия учитывается критерий устойчивости сети к изменению состава ее участников.

3. В таблице 22 (стр. 112–113 диссертации) приведён расчёт весовых коэффициентов критериев и альтернатив в рамках одной «ветви» и одного иерархического уровня в качестве апробации авторской методики выбора альтернативных направлений формирования сети взаимодействия при реализации проекта. Возникает вопрос, по какому основанию при построении матриц парных сравнений для всех без исключения пар альтернатив нижнего уровня (А 1.1.1–А 3.3.2) устойчиво принимается одно и то же соотношение предпочтений 2:1, поскольку такая однородность суждений по всем «ветвям» модели выглядит заданной изначально и требует пояснения с точки зрения достоверности экспертных оценок.

4. Требуется уточнение и пояснение, по какому критерию в бизнес-модели, реализованной в программе Network Graph Manager (рис. 50–53 на стр. 159–161), в рамках механизма замены компании и завершения симуляции узел признается подлежащим замене и запускается механизм замещения компании резервной, поскольку на указанных страницах показаны предпосылки замены и результат ее выполнения, но пороговое значение оценки узла, при котором принимается управленческое решение доминирующим собственником, в тексте не обозначено.

Тем не менее, выделенные замечания и дискуссионные моменты не снижают научную и прикладную значимость работы Зубреева Андрея Олеговича, не влияют на итоговую положительную оценку и не ставят под сомнение важность достигнутых им 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» отвечает всем требованиям,

предъявляемым к научно-квалификационным работам на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Исследование характеризуется научной новизной и актуальностью поставленных задач. Автор демонстрирует способность к самостоятельному научному поиску, предлагая ряд новых положений, которые расширяют существующую систему знаний в области сетевого взаимодействия организаций.

Диссертация содержит решение научной задачи, имеющей значение для развития соответствующей отрасли знаний, свидетельствуя о личном вкладе соискателя. Работа написана автором самостоятельно, обладает внутренним единством, содержит новые научные результаты и положения, выносимые на публичную защиту. Предложенные автором научные решения аргументированы и оценены по сравнению с другими известными решениями. В диссертации приводятся сведения о практическом использовании полученных автором научных результатов.

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.

Автореферат соответствует содержанию диссертации. Основные научные результаты диссертации опубликованы в рецензируемых научных изданиях. 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, включённых в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты исследований на соискание ученой степени кандидата наук.

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 учёных степеней», утверждённого Постановлением 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:**
Заведующий кафедрой менеджмента,
маркетинга и государственного управления
Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждение высшего
образования «Орловский государственный
университет имени И.С. Тургенева»,
доктор экономических наук, доцент _____ Тронина Ирина Алексеевна

«20» октября 2026г.

*Подпись доктора экономических наук, доцента Трониной Ирины Алексеевны заверяю:*

Подпись Трониной И.А. заверяю.
Ученый секретарь ученого совета
ФГБОУ ВО «Орловский государственный
университет имени И.С. Тургенева»
_____ А.А. Анненкова

**Сведения об официальном оппоненте:**

| | |
|---|---|
| Фамилия, имя, отчество оппонента | Тронина Ирина Алексеевна |
| 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 бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева» |
| Структурное подразделение и должность | Кафедра менеджмента, маркетинга и государственного управления, заведующий кафедрой |
| Индекс, почтовый адрес организации места работы | 302026, Орловская область, г. Орел, ул. Комсомольская, д. 95 |
| Телефон | +7(4862)75-13-18 |
| Адрес электронной почты | info@oreluniver.ru |