МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет»
(ФГБОУ ВО «КНИТУ»)
ПРОРЕКТОР ПО НАУЧНОЙ РАБОТЕ И ИННОВАЦИЯМ
К. Маркса ул., д.68, Казань, 420015
тел. (843) 231-42-00, факс (843) 238-56-94;
e-mail: office@kstu.ru, www.kstu.ru
ОКПО 02069639, ОГРН 1021602854965,
ИНН/КПП 1655018804/165501001

28.10.2026 № 150-3072/03

На № _____ от _____

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по научной работе и инновациям Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет», доктор технических наук

_____ И. М. Гильмутдинов

«28» октября 2026 г.

# ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет»
на диссертацию 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 (экономические науки)

## Актуальность темы диссертационного исследования

Современная экономика характеризуется глубокой трансформацией форм организации хозяйственной деятельности, при которой устойчивое положение компании все чаще определяется не столько ее собственными ресурсами, сколько способностью выстраивать продуктивные и долговременные связи с партнерами. Одной из исторических предпосылок становления и развития сетевого взаимодействия организаций выступило усложнение производственных и сбытовых цепочек, потребовавшее перехода от преимущественно иерархических структур к гибким сетевым конфигурациям. Именно поэтому менеджмент все настойчивее обращается к поиску механизмов, позволяющих согласовывать действия самостоятельных

хозяйствующих субъектов, сохраняя при этом их экономическую обособленность и мотивацию к сотрудничеству.

Актуальность исследования определяется прежде всего тем, что существующие теоретические и методические положения менеджмента не в полной мере отвечают потребностям практики управления такими формами взаимодействия, особенно когда решения по проекту принимает доминирующий собственник. Аналитическое исследование рынка бизнес-партнерств подтверждает востребованность и практическую значимость сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта. Существенным обстоятельством выступает и то, что в реальной хозяйственной практике крупные проекты все чаще реализуются объединениями компаний, в которых ключевые решения концентрируются в руках одного собственника, а остальные участники выполняют функции соисполнителей и партнеров. Принятие решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития организации и выборе приоритетного проекта представляет собой сложный и ответственный этап управленческой деятельности, от качества которого непосредственно зависит результативность всего последующего взаимодействия.

Вместе с тем нерешенной остается задача обоснованного выбора направлений развития и определения приоритета их реализации с учетом интересов ключевых бизнес-партнеров формируемой сети, что порождает потребность в соответствующих методических подходах. Именно поэтому в научном плане назрела необходимость в разработке концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций, упорядочивающей его основополагающие принципы и раскрывающей логику движения от инициирования проекта до получения коллаборационных эффектов. Существенно и то, что возможности традиционных методов стратегического анализа и проектного управления ограничены применительно к сетевым структурам, поскольку они не учитывают изменчивость состава участников и потребность в оперативном замещении контрагентов.

В этой связи актуальным становится обращение к формализованному инструментарию моделирования бизнес-процессов, в частности к аппарату сетей Петри, позволяющему отслеживать смену состояний сети и условия перехода между операциями. Отдельного внимания заслуживает и постпроектная стадия взаимодействия, которая в известных трактовках остается вне поля зрения исследователей, хотя именно на ней формируется отложенный коллаборационный эффект и открываются новые форматы сотрудничества. Кроме того, практика нуждается в воспроизводимых процедурах экспертного оценивания, обеспечивающих согласованность суждений экспертов и обоснованность управленческих решений

относительно состава портфеля бизнес-направлений.

Актуальность проблемы усиливается и тем, что значительная часть хозяйствующих субъектов действует в условиях закрытости финансовой информации, составляющей коммерческую тайну, что требует разработки способов сопоставления разнокачественных показателей без нарушения режима конфиденциальности. Немаловажно и то, что предложенные решения должны быть доведены до уровня программной реализации и прикладного применения, поскольку только в этом случае теоретические построения приобретают инструментальный характер.

Актуальность темы обусловлена междисциплинарным характером самой проблемы, лежащей на пересечении теории стейкхолдеров, теории принятия решений и управления проектами, что определяет необходимость комплексного научного осмысления сетевого адаптивного взаимодействия как самостоятельного объекта менеджмента.

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

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании, обеспечиваются прежде всего опорой на общепринятые мировым и российским научным сообществом теоретические и методические положения в области сетевого адаптивного взаимодействия организаций, что позволяет встроить авторские построения в сложившуюся научную традицию и проверить их на совместимость с уже доказанными концепциями. Теоретической основой работы выступили фундаментальные труды отечественных и зарубежных исследователей по проблемам сетевых организационных структур, теории стейкхолдеров, стратегического менеджмента, управления проектами и принятия управленческих решений, что обеспечивает многоаспектность и глубину научного анализа. В процессе исследования применялась совокупность общенаучных и специальных методов познания, что позволяет получить результаты, обладающие внутренней непротиворечивостью. Обобщение и систематизация значительного массива библиографических источников, насчитывающего 225 наименований, обеспечили репрезентативность теоретической базы и позволили выявить нерешенные вопросы, определившие содержание авторского вклада.

Достоверность полученных результатов подкрепляется использованием значительного объема фактического и статистического материала, а также накопленным практическим опытом взаимодействия исследуемых организаций, что придает выводам эмпирическую обоснованность и подтверждает их связь с реальной хозяйственной практикой. Важным

фактором надежности авторских положений является строгая логика построения исследования, в соответствии с которой теоретические обобщения последовательно переходят в методические построения, а затем в модели и прикладные рекомендации, обеспечивая преемственность всех этапов работы.

Обоснованность методических решений подтверждается корректностью применения экспертных процедур, в рамках которых согласованность суждений экспертов устанавливается посредством расчета коэффициента вариации с пороговым значением 0,6, а взвешивание критериев обеспечивается применением метода Черчмена – Акоффа и обработкой матриц парных сравнений. Достоверность расчетных результатов дополнительно повышается благодаря проверке согласованности экспертных оценок и нормированию частных показателей, что исключает влияние субъективных предпочтений отдельных экспертов на итоговый портфель бизнес-направлений.

Инструментальная проверка авторских построений обеспечена их программной реализацией, так как разработанная на языке Python программа Network Graph Manager позволяет воспроизвести модель бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия и продемонстрировать механизм замещения участников сети резервными компаниями в условиях возникающих управленческих противоречий. Итерационный характер экспертной процедуры, предусматривающий многократное уточнение оценок до достижения их согласованности, снижает вероятность случайных и волюнтаристских решений и тем самым усиливает надежность итоговых выводов. Формализация бизнес-процессов средствами сетей Петри и последующее имитационное моделирование дают возможность многократно воспроизводить исследуемые процессы и проверять устойчивость получаемых результатов при изменении состава участников сети.

Сопоставимость авторских выводов с результатами, полученными другими исследователями, а также их непротиворечивость по отношению к базовым положениям менеджмента подтверждают научную корректность предложенных решений. Совокупность перечисленных обстоятельств дает основание утверждать, что сформулированные в диссертации положения, выводы и рекомендации являются обоснованными, достоверными и могут быть использованы как в дальнейших научных исследованиях, так и в практической деятельности хозяйствующих субъектов.

## Научная новизна положений, выводов и рекомендаций диссертации

В диссертации получило развитие сравнительно новое для отечественного менеджмента научное направление, связанное с управлением сетевым адаптивным взаимодействием организаций, в котором решение о

реализации проекта принимает доминирующий собственник. Научный вклад работы состоит в приращении теоретических представлений менеджмента о закономерностях согласования интересов самостоятельных хозяйствующих субъектов, объединяющих усилия для достижения общей цели при сохранении экономической обособленности. Автором преодолена свойственная предшествующим исследованиям замкнутость анализа на отдельных этапах жизненного цикла проекта, благодаря чему управленческое знание расширено за счет включения постпроектной стадии взаимодействия в общую логику его организации. Существенное приращение научного знания заключается в том, что процесс принятия управленческого решения доминирующим собственником впервые представлен как воспроизводимая методическая процедура, а не как результат ситуативного выбора. Научная новизна работы проявляется также в соединении аппарата экспертного оценивания, формализованного моделирования бизнес-процессов и имитационного эксперимента в единый управленческий механизм, пригодный для многократного применения в практике менеджмента. Тем самым сделан шаг от описательных трактовок сетевого взаимодействия к его инструментальному обеспечению, позволяющему диагностировать состояние сети и своевременно корректировать ее состав. Таким образом, научная новизна диссертации состоит в том, что она формирует целостную концептуальную основу управления сетевым адаптивным взаимодействием организаций, объединяющую его принципы, методические положения и практический инструментарий в логически завершенную подсистему менеджмента.

Среди наиболее значимых научных результатов диссертационного исследования Зубреева А.О. отметим следующие.

1. В первой главе диссертации раскрыт исторический генезис сетевого взаимодействия организаций и обосновано, что переход от иерархических структур к гибким сетевым конфигурациям стал закономерным ответом на усложнение производственных и сбытовых цепочек, а также на возрастающую турбулентность внешней среды. На основе обобщения взглядов отечественных и зарубежных исследователей автором сформирована концепция сетевого адаптивного взаимодействия организаций, упорядочивающая его основополагающие принципы и раскрывающая логику движения от инициирования проекта до получения коллаборационных эффектов.

Ключевая особенность предложенной трактовки состоит в том, что сетевое адаптивное взаимодействие рассматривается как сочетание сотрудничества, конкуренции и координации между экономически обособленными участниками, тогда как традиционная иерархическая модель такие отношения не описывает. Существенно и то, что в отличие от известных подходов концепция изначально строится вокруг фигуры

доминирующего собственника, принимающего решения по проекту, что позволяет соединить сетевую гибкость с единым центром принятия управленческих решений.

Теоретическая модель сетевого адаптивного взаимодействия, представленная в работе, охватывает не только проектируемую и проектную, но и постпроектную фазу, в рамках которой возникают отложенные коллаборационные эффекты и открываются новые форматы сотрудничества участников. Обобщение моделей сетевого взаимодействия, рассмотренных в первой главе, позволило автору показать, что они не учитывают изменчивость состава участников и потребность в оперативном замещении контрагентов, что и определило необходимость разработки собственного подхода.

Научная новизна первого положения, выносимого на защиту, заключается в развитии теоретических основ менеджмента за счет построения целостной концепции сетевого адаптивного взаимодействия организаций, в которой впервые соединены принципы сетевой организации, адаптивность состава участников и ведущая роль доминирующего собственника в принятии решений. Особенностью данного положения выступает также то, что приращение знания достигается не столько уточнением понятийного аппарата, сколько изменением самой логики описания объекта управления, предстающего как динамичная сеть, а не как совокупность устойчивых контрагентов. Тем самым закладывается теоретическая основа для последующих методических построений работы, что придает первому положению системообразующий характер по отношению ко всему диссертационному исследованию.

2. Во второй главе диссертации обоснован методический подход к принятию решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития организации и выборе приоритетного проекта, что позволило перевести теоретические построения первой главы в воспроизводимую управленческую процедуру. Исходным звеном данной процедуры выступают стратегический анализ деятельности компании в ретроспективном и текущем периодах и построение матрицы стратегий развития организации с учетом интересов взаимодействия с предполагаемыми ключевыми бизнес-партнерами формируемой сети.

На основе указанной матрицы формируется спектр стратегических бизнес-направлений развития, охватывающий не только внутренние возможности компании, но и интересы стейкхолдеров, вызовы и ограничения внешней среды, а также инновационные решения, обусловленные высокой турбулентностью хозяйственной обстановки. Далее экспертами формируется пул критериев оценки бизнес-направлений, после чего реализуется авторская процедура экспертного оценивания, в которой веса критериев определяются методом Черчмена-Акоффа, а согласованность суждений экспертов

проверяется расчетом коэффициента вариации с пороговым значением 0,6. Итоговая экспертная оценка бизнес-направления рассчитывается как сумма произведений весов критериев и весов важности направления, что позволяет ранжировать направления по убыванию и определить приоритет их реализации.

Существенно и то, что предложенная методика обеспечивает сопоставимость разнокачественных показателей и позволяет принимать решение в условиях закрытости финансовой информации о партнерах, составляющей коммерческую тайну. Особенность данного положения состоит в том, что решение доминирующего собственника представлено не как ситуативный выбор, а как результат последовательного прохождения строго определенных этапов, каждый из которых обеспечен собственным аналитическим инструментом.

Научная новизна рассматриваемого положения заключается в разработке целостной методики формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта, увязывающей стратегические приоритеты собственника, ресурсные возможности компании и интересы ключевых бизнес-партнеров формируемой сети. Приращение научного знания здесь достигается за счет соединения аппарата стратегического анализа, экспертного оценивания и процедур проверки согласованности суждений в единую логически замкнутую последовательность, пригодную для практического применения в менеджменте организаций. Тем самым второе положение, выносимое на защиту, обеспечивает переход от концептуальных основ сетевого адаптивного взаимодействия к инструментальному обоснованию управленческого решения о выборе проекта.

3. В третьей главе диссертации решена задача перевода концептуальных и методических построений предшествующих разделов в инструментальную форму, обеспечивающую управляемость сетевого адаптивного взаимодействия на стадии формирования сети и реализации проекта. Обосновано применение методологии сетей Петри к описанию бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия, что позволяет представить деятельность множества контрагентов как совокупность параллельно протекающих процессов со строго определенными условиями переходов между состояниями. Автором проведено трехуровневое моделирование бизнес-процессов, охватывающее подготовительный этап, основной этап, завершающие работы, приемку объекта, ввод его в эксплуатацию и последующее обслуживание. Построена общая модель бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия, в которой каждое место и переход снабжены содержательными наименованиями и связаны дугами в соответствии с реальной логикой выполнения работ участниками сети. Существенно и то, что указанная модель отражает распределение зон ответственности между подразделениями доминирующей компании и

внешними участниками сети, обеспечивая наглядность управления совместными работами.

Особенность третьей главы состоит в том, что формализованное описание процессов доведено до уровня программной реализации, что придает авторским построениям инструментальный характер. Для этого применена оригинальная программа Network Graph Manager, созданная на языке Python и позволяющая строить граф сетевого адаптивного взаимодействия, редактировать количественные показатели узлов и добавлять ключевых стейкхолдеров доминирующей компании. Принципиальной возможностью программы выступает механизм замещения компании-контрагента резервной при низкой оценке ее показателей, что и образует содержание процесса мониторинга и управления сетевым взаимодействием со стороны доминирующего собственника. Моделирование изменения показателей каждого узла осуществляется с применением нормального распределения, что позволяет воспроизводить различные сценарии развития событий и проверять устойчивость сети к отклонениям.

Научная новизна рассматриваемого положения выражается в формализации сетевого адаптивного взаимодействия организаций средствами сетей Петри и в разработке имитационной бизнес-модели, реализующей адаптивный характер такого взаимодействия через оперативную замену участников сети. Особенностью данного положения выступает соединение строгого математического аппарата, программного инструментария и прикладной апробации, что отличает его от преимущественно описательных подходов, представленных в известных работах. Приращение научного знания здесь достигается за счет создания воспроизводимого механизма, позволяющего доминирующему собственнику своевременно диагностировать состояние сети и принимать управленческие решения о корректировке ее состава в рамках адаптивного сетевого взаимодействия.

Совокупность представленных положений образует приращение научного знания в области менеджмента, состоящее в формировании целостной концепции управления сетевым адаптивным взаимодействием организаций, соединяющей теоретические основы, методический инструментарий обоснования управленческих решений и их программную реализацию.

## Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики и рекомендации по их использованию

Научная значимость выполненного исследования состоит в приращении знаний в области менеджмента сетевого адаптивного взаимодействия, теории принятия решений и управления проектами,

поскольку в работе расширен терминологический аппарат и сформированы новые методические подходы, методики и модели анализа, формирования и реализации взаимодействия организаций при ведущей роли доминирующего собственника.

Теоретическое значение полученных результатов определяется тем, что предложенная концепция вносит вклад в понимание закономерностей согласования интересов экономически обособленных участников сети и раскрывает содержание постпроектной фазы взаимодействия, ранее остававшейся вне поля зрения исследователей. Разработанная методика формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта обогащает инструментарий стратегического менеджмента, а применение аппарата сетей Петри и имитационного моделирования расширяет методическую базу исследования межорганизационных процессов.

Особенностью научной значимости работы выступает соединение концептуальных построений, формализованного моделирования и программной реализации в целостную систему, что обеспечивает воспроизводимость полученных результатов и создает основу для их дальнейшего развития в последующих исследованиях.

Практическая значимость диссертации подтверждается внедрением разработанных рекомендаций и предложений в деятельность реальных компаний для планирования, организации и контроля сетевого адаптивного взаимодействия организаций при принятии решения доминирующим собственником, что документально подтверждено. Прикладная ценность результатов состоит в том, что предложенная методика доведена до уровня программы Network Graph Manager, позволяющей доминирующему собственнику диагностировать состояние сети, отслеживать показатели участников и своевременно заменять контрагентов резервными компаниями.

Значимость работы для практики определяется также тем, что предложенные процедуры экспертного оценивания позволяют принимать обоснованные решения в условиях закрытости финансовой информации о партнерах, не нарушая режима коммерческой тайны. Таким образом, полученные результаты одновременно обогащают теорию менеджмента и вооружают хозяйственную практику действенным инструментарием управления сетевым адаптивным взаимодействием организаций.

## Рекомендации по применению результатов диссертационного исследования и выводов, приведенных в диссертации

Полученные автором научные результаты имеют значительный потенциал для дальнейших исследований и практического применения, в частности:

1. Обоснованная в работе вербально-визуальная модель сетевого адаптивного взаимодействия организаций может быть использована в учебно-методических материалах для совершенствования преподавания управленческих дисциплин и формирования стратегического мышления будущих и действующих менеджеров.

2. Предложенный методический подход к принятию решения доминирующим собственником о формировании портфеля бизнес-направлений развития компании и выборе приоритетного проекта может найти применение в теории и практике принятия решений, расширив научные представления о методическом аппарате исследования и развития сетей.

3. Разработанная методика формирования портфеля бизнес-направлений и выбора приоритетного проекта рекомендуется практикующим менеджерам как достаточно простой и эффективный инструментарий принятия управленческих решений.

4. Усовершенствованный методический подход к построению модели бизнес-процессов сетевого адаптивного взаимодействия организаций целесообразно применять в проектном менеджменте для эффективной организации процессов взаимодействия участников формируемой сети.

5. Программа Network Graph Manager, разработанная на языке Python, может использоваться доминирующим собственником и менеджментом компаний как прикладной инструмент диагностики состояния сети, мониторинга показателей участников и своевременной замены контрагентов резервными компаниями.

6. Процедуры экспертного оценивания критериев и бизнес-направлений с проверкой согласованности суждений посредством коэффициента вариации рекомендуется применять для обоснования управленческих решений в условиях ограниченности и закрытости информации о партнерах.

7. Материалы диссертации рекомендуется использовать в образовательном процессе при подготовке бакалавров, магистров и слушателей программ дополнительного профессионального образования по направлениям стратегического менеджмента и управления проектами.

8. Результаты исследования целесообразно применять в консалтинговой практике при разработке стратегий развития компаний и формировании портфелей инвестиционных проектов с участием сети партнеров.

9. Перспективным направлением применения авторских разработок выступает их адаптация применительно к иным отраслям деятельности организаций группы, а также дальнейшее развитие имитационной модели за счет расширения состава учитываемых факторов внешней среды.

10. Методические положения диссертации о параллельном

инжиниринге и адаптивном управлении проектами целесообразно применять при организации совместной работы стейкхолдеров на начальной стадии проекта для согласования интересов, установления приоритетов, ключевых показателей и ожидаемых эффектов взаимодействия.

11. Предложенный инструментарий рекомендуется использовать в деятельности компаний при разработке и корректировке стратегических приоритетов развития, в том числе с применением цифровых технологий принятия управленческих решений, что позволит повысить обоснованность выбора стратегических альтернатив в условиях высокой турбулентности внешней среды.

## Дискуссионные положения и замечания по диссертации

Несмотря системный подход Зубреева А.О. к исследовательской деятельности и тщательную проработку всех составляющих диссертации, данное исследование, как и любая глубокая научная работа, содержит ряд дискуссионных положений:

1. В теоретическом плане в порядке научной дискуссии хотелось бы уточнить, на каком основании при обобщении существующих трактовок понятия «сеть» (стр.17-18, параграф 1.1) предпочтение отдается тем определениям, которые положены автором в основу рабочего понятия, поскольку такая селекция задает содержательные границы всей концепции и требует пояснения критерия отбора.

2. Требуется уточнение уточнить, чем обусловлено обращение именно к аппарату сетей Петри (стр.63, параграф 1.3), для описания динамики состояний сети, поскольку на указанной странице раскрыты его достоинства как наглядной модели параллельных систем, но сопоставительного обоснования его преимуществ перед альтернативными средствами моделирования бизнес-процессов в тексте не приведено.

3. В порядке научной дискуссии хотелось бы уточнить, по какому критерию определяется глубина ретроспективного периода (стр.71-72, параграф 2.1), принимаемого в качестве базы стратегического анализа деятельности компании, поскольку от продолжительности анализируемого интервала непосредственно зависят выводы о тенденциях развития и составе формируемого спектра бизнес-направлений.

4. Требуется пояснение (стр. 99–100, таблицы 16–18, параграф 2.1), каким образом трактуются результаты по бизнес-направлениям 4 и 5, где коэффициент вариации составляет 0,693 и 0,813 и превышает принятый порог согласованности 0,6; в работе такие значения приведены без пояснения о том, признаются ли соответствующие оценки несогласованными и исключаются ли они из дальнейшего расчета.

5. В порядке научной дискуссии хотелось бы уточнить, по какому

правилу (стр. 148–149 параграф 3.1), узлам графа сетевого адаптивного взаимодействия в программе Network Graph Manager присваиваются уровни иерархии и как это правило соотносится с распределением зон ответственности между доминирующей компанией и внешними участниками сети, зафиксированным в модели бизнес-процессов.

Данные замечания не снижают научно-практической значимости диссертационной работы и не влияют на ее общую положительную оценку, а скорее являются элементами научной дискуссии.

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

Диссертационное исследование Зубреева Андрея Олеговича представляет собой самостоятельное, завершенное научное исследование, посвященное актуальной и значимой задаче сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта. Проведенный анализ диссертации свидетельствует о ее логичности, последовательности и методологической обоснованности. Структура работы четко выстроена, аргументация автора убедительна, а результаты исследования отличаются теоретической и практической значимостью. Автор демонстрирует глубокое понимание предмета исследования, обладает необходимой квалификацией и владеет необходимым инструментарием для проведения научных исследований в области современного менеджмента. Автореферат и опубликованные работы в полной мере отражают содержание диссертации, а также ключевые положения и выводы по результатам исследования.

Актуальность и научная новизна диссертационного исследования, представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук, подтверждаются его соответствием пунктам паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент: 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».

Диссертация Зубреева Андрея Олеговича на тему: «Сетевое адаптивное взаимодействие организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником по реализации проекта», соответствует критериям, установленным в пунктах 9-11, 13-14 «Положения о присуждении

ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 года №842 (в действующей редакции), а ее автор Зубреев Андрей Олегович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент.

Подготовка отзыва осуществлялась заведующим кафедрой логистики и управления, доктором экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, профессором Шинкевичем Алексеем Ивановичем.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры логистики и управления ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет». Присутствовало на заседании 16 человек, из них 6 докторов экономических наук. Результаты голосования: «за» – 16 человек, «против» – 0 человек, «воздержалось» – 0 человек. Протокол №5 от «26» октября 2026 года.

Заведующий кафедрой логистики
и управления ФГБОУ ВО «Казанский
национальный исследовательский
технологический университет»,
доктор экономических наук,
профессор _____ Алексей Иванович Шинкевич

«28» октября 2026 г.

**Сведения о ведущей организации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет»
Адрес: 420015, Казань, ул. Карла Маркса, 68
Электронный адрес: office@kstu.ru
Телефон: +7 (843) 231-42-16
Сайт: www.kstu.ru

Подпись Шинкевич АИ
удостоверяю.
Начальник отдела
вого делопроизводства
ФГБОУ ВО «КНИТУ»
И.А. Храмова
10 2026 г.