

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

**на диссертационную работу Макаренко Евгения Александровича
«Методология управления рисками в системе контрактных отношений в
условиях неопределенности внешней среды», представленную на
соискание ученой степени доктора экономических наук по
специальности 5.2.6. Менеджмент**

Диссертационная работа Е.А. Макаренко посвящена разработке методологии управления рисками в системе контрактных отношений. Актуальность темы связана с тем, что современная организация уже не может рассматриваться как замкнутая система, результат которой зависит только от качества внутренних управленческих процессов, значительная часть ресурсов, информации, технологий и конечных результатов формируется во взаимодействии с поставщиками, подрядчиками, финансовыми организациями, государственными институтами и цифровыми платформами. Поэтому устойчивость организации во многом определяется тем, насколько эффективно она управляет своими внешними контрактными связями. Контракт следует рассматривать не только как юридически оформленное соглашение сторон, но и как часть более широкого управленческого процесса. Риски возникают еще до его заключения, например при определении потребности, расчете НМЦК, выборе способа взаимодействия или оценке потенциального исполнителя и т.д. В процессе исполнения могут измениться финансовое состояние участника, сроки, качество конечного результата или внешние условия. После завершения договора (контракта) важно оценить последствия принятых решений и использовать полученный опыт в дальнейшей работе. Именно такой подход лежит в основе диссертационного исследования. Автор рассматривает контрактные отношения как совокупность правовых, организационно-экономических и информационных взаимодействий между заказчиками, исполнителями и другими заинтересованными сторонами на всех этапах: от планирования потребности и выбора поставщика до исполнения договора, изменения его условий, расторжения и постконтрактного сопровождения.

Представляется обоснованным, что объектом исследования выступают организации - участники контрактных отношений, функционирующие в условиях неопределенности внешней среды, а предметом являются управленческие отношения, возникающие в процессе риск-менеджмента. Цель исследования сформулирована как разработка методологических положений и научно обоснованного инструментария, обеспечивающего повышение устойчивости, предсказуемости и адаптивности контрактных процессов.

Масштаб исследуемой проблематики подтверждается приведенными автором данными. По итогам 2025 года количество контрактных процедур составило почти 4,4 млн при совокупной начальной максимальной цене свыше

20,3 трлн руб. Одновременно более 60 % процедур по количеству и около 30 % по объему приходилось на контракты с единственным исполнителем (т.е. без конкурентного отбора), что само по себе формирует дополнительные риски снижения конкуренции и зависимости заказчика от ограниченного круга поставщиков товаров, работ или услуг.

Поставленная цель реализуется посредством решения десяти исследовательских задач, которые охватывают развитие понятийного аппарата риск-менеджмента, разработку гибридной модели оценки рисков, создание интеллектуальной системы, исследование рыночной концентрации, совершенствование стейкхолдерского подхода, оценку недобросовестности участников и формирование системы показателей надежности потенциальных исполнителей.

Структура диссертации соответствует цели и логике исследования. Работа объемом 447 страниц включает введение, пять глав, заключение, библиографический список из 411 источников и 12 приложений, содержит 31 рисунок и 43 таблицы. В первой главе раскрываются теоретические основы риск-менеджмента и формируется понятийный аппарат. Вторая глава посвящена институциональной среде контрактных отношений и рискам на различных стадиях контрактного цикла. В третьей рассматриваются моделирование рисков исполнения контрактов и оценка поставщиков. Четвертая глава посвящена вопросам транспарентности, монополизации и территориальной концентрации рынка. В пятой исследуются стейкхолдеры, недобросовестность участников контрактных отношений и рейтингование исполнителей.

Одним из наиболее существенных и интересных результатов первой главы является развитие понятийного аппарата, связанного с управлением рисками, путем введения категорий темпоральности и казуальности риска. Автор справедливо исходит из того, что риск не является статической величиной, т.к. его вероятность, возможные последствия и управленческая значимость изменяются с течением времени, причем принципиально важным становится не только вопрос о том, наступит ли неблагоприятное событие вообще, но и когда оно может произойти, сколько времени будет продолжаться воздействие, каким временным ресурсом располагает организация для реагирования и что послужило причиной возникновения данной ситуации.

Не менее важна категория казуальности, предполагающая исследование направленных причинно-следственных связей между факторами, возникновением рискованного события и его последствиями. Автор специально указывает на необходимость различать причинную связь и статистическую корреляцию, что является существенным с позиции корректности управленческих выводов.

Дальнейшим развитием данной идеи становится представление риска в трех координатах - времени, вероятности и величины потерь. В этом же контексте предлагается двухконтурный порог убыточности. Первый контур отражает фактический переход результата в область убытка, второй связан с

отклонением от заранее выбранного ориентира - плана, рыночного уровня, ожиданий заинтересованных сторон или иного бенчмарка. Подобный подход имеет практический смысл, т.к. формально положительный результат еще не всегда свидетельствует об эффективности управленческого решения, если организация получила результат существенно ниже запланированного либо систематически проигрывает сопоставимым участникам рынка, такое отклонение также должно становиться предметом управленческого анализа.

С точки зрения управления организацией важным результатом является разработанная автором гибридная модель риск-менеджмента, сочетающая экспертные оценки, статистический анализ и методы выявления аномалий. В данном случае особое значение имеет не столько само наличие нескольких методов, сколько предлагаемая логика их последовательного использования. На стадии недостатка накопленной информации экспертная оценка становится практически неизбежным инструментом. По мере формирования исторической базы возрастает значение статистических методов, позволяющих проверять первоначально установленные экспертные правила. Анализ аномалий используется для обнаружения новых отклонений, которые еще не получили устойчивого статистического проявления. Таким образом, система не закрепляет однажды сформированные критерии как неизменные, а допускает их последовательное развитие.

Отдельно следует отметить позицию автора в отношении сложности используемых моделей. В диссертации справедливо указывается, что увеличение количества показателей и детализация шкал сами по себе не обеспечивают более высокого качества решения, напротив, чрезмерно сложная система способна создавать иллюзию точности и затруднять практическое управление, автор ориентируется на использование ограниченного, но эмпирически обоснованного набора показателей. Подобный вывод представляется особенно важным для управленческой практики, поскольку ресурс организации, направляемый на сбор, проверку и анализ информации, также является ограниченным. Риск-менеджмент не должен превращаться в самостоятельный бюрократический процесс, затраты на который перестают соответствовать масштабу управляемого риска.

Логическим продолжением гибридной модели является интеллектуальная система риск-менеджмента, автор предлагает строить ее как замкнутый адаптивный контур, в котором сведения о фактическом результате исполнения контракта возвращаются в систему и используются для корректировки критериев последующей оценки. После завершения договора (контракта) анализируется, какие факторы способствовали получению требуемого результата, а какие привели к ненадлежащему исполнению, на этой основе действующие требования подтверждаются либо изменяются. Именно наличие обратной связи представляется одним из наиболее практически значимых элементов предлагаемой системы. С управленческой точки зрения недостаточно установить факт отклонения. Результат контроля должен воздействовать на последующие управленческие решения, иначе организация

продолжает воспроизводить ранее допущенную ошибку. В этом смысле разработанный автором механизм имеет много общего с логикой контроллинга, где информация об отклонениях используется не только для констатации результата, но и для корректировки планов, нормативов и последующих действий. Предложенная интеллектуальная система объединяет специализированную модель, суверенную когнитивную модель и блок проверки достоверности данных, цифровые технологии при этом используются как инструмент накопления, обработки и повторного использования организационного опыта в сфере контрактных отношений.

Значительное внимание в третьей главе уделено оценке надежности потенциальных поставщиков, так автор анализирует финансовые и институциональные характеристики организаций и проверяет, обладают ли традиционно используемые показатели реальной прогностической способностью. Связь между размером уставного капитала и вероятностью отзыва лицензии исследована на выборке из 546 страховых организаций за период более 15 лет.

Практический интерес представляет рассмотрение ошибок первого и второго рода при установлении требований к участникам контрактных отношений. Чрезмерно жесткие критерии могут исключать добросовестных поставщиков и ограничивать конкуренцию, тогда как слишком мягкие повышают риск допуска ненадежного исполнителя. Поэтому задача риск-менеджмента заключается в поиске баланса между надежностью, открытостью, конкуренцией и затратами на управление рисками. Отдельного внимания заслуживает раздел 2.4, посвященный риску получения результата, не соответствующего фактическим потребностям заказчика. Автор показывает, что причиной такого результата могут быть не только действия исполнителя, но и ошибки самого заказчика: недостатки при формировании НМЦК и требований, неверный выбор процедуры, слабость внутренних регламентов, нечеткое распределение ответственности или формальный подход к организации контрактной процедуры.

Поэтому управление риском получения ненадлежащего результата рассматривается как процесс, охватывающий весь контрактный цикл - от определения потребности и подготовки документации до исполнения и последующего анализа, такой подход представляется методологически важным, поскольку переносит внимание с формального соответствия процедуры на фактическое качество полученного результата. Для организации именно достижение требуемого результата является конечной целью контрактного взаимодействия, тогда как юридическая и процедурная корректность выступают необходимыми, но недостаточными условиями.

Четвертая глава посвящена рискам монополизации и территориальной концентрации поставщиков. Автор переходит от оценки отдельного контрагента к анализу структуры рынка и применяет индексы Херфиндаля-Хиршмана и Линда для характеристики уровня концентрации. Такое расширение объекта анализа считаю обоснованным. Даже надежный

поставщик товаров, работ или услуг способен стать источником системного риска, если организация чрезмерно зависит от него и не имеет реальной альтернативы. Поэтому устойчивость контрактных отношений должна оцениваться не только через характеристики отдельного участника, но и через структуру окружающей его деловой среды. Особенно актуально это применительно к современным бизнес-экосистемам, в которых результат взаимодействия формируется совокупностью участников, обладающих разными ресурсами, интересами и степенью влияния. Автор рассматривает географическую концентрацию не только как экономическую, но и как социальную проблему, поскольку территориальный дефицит поставщиков способен ограничивать доступность необходимых услуг в периферийных регионах. В заключении работы соответствующие решения связываются с формированием устойчивой региональной конкурентной среды и более сбалансированным социально-экономическим развитием.

В пятой главе развивается стейкхолдерский подход. Автор опирается на модель Митчелла-Агле-Вуда и предлагает учитывать не только наличие у заинтересованной стороны власти, легитимности и срочности требований, но и изменение ее роли под воздействием рисков факторов. Представляет интерес введение латентных стейкхолдеров. В сложной системе взаимодействия участник, обладающий незначительным влиянием в обычной ситуации, способен приобрести совершенно иной статус после изменения внешней среды либо возникновения конкретного рискованного события. Еще одним интересным и самостоятельным результатом является разработка подхода к оценке недобросовестности самого заказчика. В традиционной модели основное внимание обычно сосредоточено на поставщике товаров, работ и услуг, тогда как сам заказчик также способен создавать существенные риски для второй стороны контракта (договора). Предлагаемый автором индекс недобросовестности заказчика частично снижает существующую информационную асимметрию и способствует более сбалансированному распределению информации между участниками контрактных отношений.

Исходя из совокупности рассмотренных результатов работы можно сделать вывод, что научная новизна диссертации носит системный характер: автор связывает теоретическое развитие категории риска с построением моделей оценки, интеллектуальной информационной поддержкой управленческих решений, анализом надежности поставщиков и заказчиков, состоянием конкурентной среды и поведением заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Теоретическая значимость представленной работы определяется развитием методологии риск-менеджмента контрактных отношений, в том числе за счет введения темпорального и казуального измерений риска, разработки гибридной модели управления рисками и расширения стейкхолдерского подхода к оценке участников внешней среды организации.

Практическая значимость заключается в возможности использования предложенных инструментов при оценке потенциальных исполнителей,

формировании требований к контрактам, организации мониторинга, внутреннего контроллинга и последующей корректировке управленческих решений, связанных с контрактными процедурами. Практическая реализуемость отдельных результатов работы подтверждается регистрацией двух программных продуктов: «Модель интеллектуальной системы риск-менеджмента» и «Модель анализа рисков интеграции в промышленных экосистемах», а также использованием результатов исследования в деятельности органов и организаций. Положения диссертации применялись при рассмотрении споров в Санкт-Петербургском УФАС и УФАС по Ленинградской области, при подготовке регламентирующих документов для государственных, муниципальных и коммерческих заказчиков, а также при выполнении научно-исследовательской работы по анализу рисков надежности технологических трубопроводов.

Достоверность полученных результатов обеспечивается использованием методов системного, сравнительного и корреляционного анализа, экспертных оценок, официальной информации Банка России, ФНС России, материалов судебной и административной практики, отчетов финансового уполномоченного и отчетности хозяйствующих субъектов.

Основные результаты диссертации представлены в 63 научных трудах общим объемом 139,69 п.л., включая 6 монографий, 6 статей в изданиях, индексируемых Scopus и Web of Science, и 34 публикации в изданиях, рекомендованных ВАК.

Содержание диссертации соответствует специальности 5.2.6. Менеджмент, в том числе направлениям, связанным с теорией и методами принятия решений, государственным управлением, управлением устойчивым развитием, риск-менеджментом и цифровой трансформацией организаций.

Вместе с тем отдельные положения работы требуют дополнительного обсуждения:

1. В диссертации контрактные отношения рассматриваются как система взаимодействия заказчика, исполнителя и широкого круга заинтересованных сторон. Вместе с тем дальнейшее развитие данного подхода возможно с позиции теории бизнес-экосистем. В ряде современных моделей существенное влияние на результат оказывают не только стороны конкретного контракта, но и оператор цифровой платформы, инфраструктурные организации, поставщики данных и иные участники, изменение поведения которых может одновременно затрагивать значительное число контрактных связей. Более явное выделение экосистемного уровня позволило бы дополнить управление рисками конкретного контракта оценкой рисков среды, внутри которой формируется вся совокупность контрактных отношений.

2. Автором обоснована необходимость непрерывного мониторинга рисков, постконтрактной оценки и последующей корректировки критериев. В тоже время в работе недостаточно подробно показано место предлагаемой системы в общей системе контроллинга и внутреннего контроля организации,

целесообразно четче разграничить функции риск-менеджмента, контроллинга и внутреннего контроля, а также показать, как результаты риск-анализа используются при планировании, бюджетировании и оценке деятельности подразделений. Это позволит избежать дублирования контрольных процедур и точнее встроить предлагаемую методологию в систему управления организацией.

3. В работе целесообразно четче разграничить надежность поставщика и риск получения результата ненадлежащего качества, т.к. финансово устойчивый поставщик не всегда обеспечивает требуемое качество, тогда как организация с более высоким риск-профилем может полностью выполнить обязательства по контракту, поэтому модель можно развить за счет отдельной оценки риска несостоятельности исполнителя и риска несоответствия результата с их последующим объединением при принятии управленческих решений.

4. В постконтрактной оценке важно учитывать не только сам факт неудовлетворительного результата, но и его причину, т.к. именно отклонение может быть связано с действиями исполнителя, недостатками ТЗ, ошибкой в определении объема потребностей и непосредственно качества поставляемых товаров, работ и услуг, изменением внешних условий или решениями самого заказчика. Более четкое разграничение этих причин позволит корректировать именно тот элемент системы, который привел к отклонению, и усилит связь методологии с подходами к управлению качеством.

5. Интенсивность контроля целесообразно соотносить с уровнем и критичностью риска, т.к. для крупных и значимых контрактов дополнительный мониторинг оправдан, тогда как для стандартных операций с небольшими потенциальными потерями избыточный контроль может привести лишь к росту управленческих затрат, а не снижению, например, коррупционных составляющих, поэтому методологию стоит дополнить принципом пропорциональности контрольной нагрузки уровню риска.

Данные замечания носят дискуссионный характер, не ставят под сомнение основные научные результаты диссертации и в значительной степени определяют направления дальнейшего развития предложенной автором методологии.

В целом диссертационная работа Е.А. Макаренко представляет собой самостоятельное и завершенное научное исследование, в котором разработана комплексная методология управления рисками в системе контрактных отношений, объединяющая теоретические положения, аналитические модели и прикладные инструменты принятия управленческих решений.

Полученные результаты обладают научной новизной, имеют теоретическое и практическое значение и могут использоваться при совершенствовании систем риск-менеджмента в государственном и корпоративном секторах.

Диссертация Макаренко Евгения Александровича «Методология управления рисками в системе контрактных отношений в условиях неопределенности внешней среды» соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора наук, а ее автор, Макаренко Евгений Александрович, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент:

Фоменко Наталья Михайловна

доктор экономических наук, доцент,

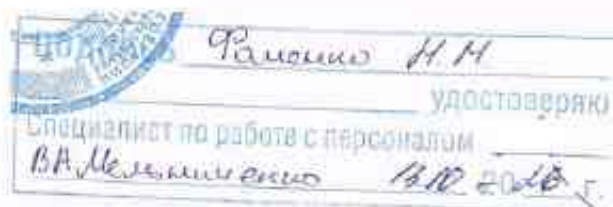
профессор кафедры экономики промышленности

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет

имени Г.В. Плеханова»

Н.М. Фоменко

«13» октября 2026 г.



Доктор экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Место работы: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Почтовый адрес: 115054, г. Москва, Стремянный пер. 36

Телефон: +7 (495) 958-25-12

Сайт: <https://rea.ru/>

E-mail: kafedraepp@rea.ru