

ОТЗЫВ

официального оппонента доктора экономических наук, профессора Орловой Любови Николаевны 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

Актуальность диссертационного исследования определяется тем, что современная система контрактных отношений является не только механизмом хозяйственного взаимодействия организаций, но и важным элементом государственного и корпоративного управления. Масштаб контрактных процедур, их связь с бюджетным финансированием, инфраструктурными проектами, страхованием, строительством, промышленной кооперацией и иными секторами экономики определяют высокую цену управленческих ошибок. В этих условиях риск-менеджмент перестает быть вспомогательной функцией контроля и приобретает статус системного инструмента обеспечения устойчивости, предсказуемости и адаптивности деятельности организаций.

По данным, приведенным соискателем, в 2024 году объем государственных и квазигосударственных контрактов превышал 35 трлн руб., а по итогам 2025 года было проведено около 4,4 млн контрактных процедур с начальной максимальной ценой свыше 20,3 трлн руб., что сопоставимо примерно с 48 % расходной части бюджета Российской Федерации. Такая масштабность усиливает значимость даже относительно небольшого повышения результативности механизмов идентификации, оценки и митигации рисков.

Дополнительную актуальность теме придают рассмотренные в совокупности институциональные трансформации, цифровизация управленческих процессов, изменение конкурентной среды, рост информационной асимметрии, санкционные ограничения, повышение требований к технологическому суверенитету и необходимость принятия решений в условиях быстро меняющейся внешней среды. В диссертации эти факторы рассматриваются как взаимосвязанный контур неопределенности, воздействующий на участников контрактных отношений на различных стадиях жизненного цикла договора.

Представляется обоснованным стремление автора выйти за пределы традиционного понимания риска как статической вероятностной характеристики и рассматривать его во временной и причинно-следственной логике. Подобный подход соответствует современному развитию управленческой науки, в которой устойчивость организации все в большей степени определяется способностью не только фиксировать уже проявившиеся угрозы, но и распознавать слабые сигналы, учитывать структурные изменения внешней среды и адаптировать управленческие решения до наступления необратимых последствий.

Особого внимания заслуживает связь исследуемой проблематики с задачами устойчивого и инновационного развития организаций. Цифровая трансформация контрактных процессов создает новые возможности для анализа данных и автоматизации управленческих решений, одновременно порождая новые классы рисков, связанные с качеством данных, зависимостью от внешней цифровой инфраструктуры, непрозрачностью алгоритмов и потенциальным воспроизводством ошибочных управленческих правил. Поэтому разработка методологии, объединяющей риск-ориентированный подход, цифровое профилирование, предиктивную

аналитику и институциональные механизмы управления, имеет самостоятельную научную ценность.

Таким образом, выбранная тема соответствует актуальным направлениям развития теории менеджмента и практическим потребностям государственного и корпоративного управления. Постановка научной проблемы является своевременной, а ее решение имеет значение для повышения устойчивости организаций, конкурентоспособности рынков и качества управленческих решений в системе контрактных отношений.

1. Общая оценка структуры, логики и содержания диссертационной работы

Диссертация Макаренко Е.А. представляет собой завершенное исследование, обладающее внутренней логикой и последовательностью. Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка, включающего 411 источников, и 12 приложений. Общий объем составляет 447 страниц машинописного текста, в работе представлены 31 рисунок и 43 таблицы. Структура диссертации соответствует сформулированной цели и обеспечивает последовательный переход от теоретического осмысления риска к разработке методологических моделей и прикладных инструментов управления.

Во введении раскрывается актуальность темы, характеризуется степень ее научной разработанности, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, формулируются положения научной новизны, теоретическая и практическая значимость, приводятся сведения об апробации и публикационной активности соискателя. Сформулированные автором объект и предмет исследования соответствуют теме работы и направлению научной специальности. Сформулированная автором цель, определяемая как разработка методологических положений и научно обоснованного инструментария риск-менеджмента для повышения устойчивости, предсказуемости и адаптивности контрактных процессов с учетом факторов неопределенности, институциональных трансформаций и цифровой трансформации, последовательно раскрывается автором через решение теоретических, методологических, методических и прикладных задач.

Первая глава формирует теоретико-методологическое основание исследования. Автор анализирует развитие риск-менеджмента, уточняет понятийный аппарат, рассматривает стандарты и подходы к управлению рисками, а также исследует институциональное развитие контрактных отношений (стр. 25-40). Существенным результатом главы является переход от статической трактовки риска к причинно-временной логике его анализа (43-50).

Во второй главе контрактная система рассматривается с позиций стратегического риск-менеджмента. Анализируются риски ограничения конкуренции, монополизации, географической концентрации, информационной асимметрии и регуляторных барьеров. Достоинством главы является включение рыночной структуры в контур риск-менеджмента организации (стр. 70-105). Такой подход позволяет рассматривать конкуренцию не только как внешнее условие, но и как фактор, непосредственно влияющий на качество и устойчивость контрактного процесса (стр. 110-135).

Третья глава посвящена оценке поставщиков и построению комплекса инструментов риск-ориентированного отбора. Здесь раскрываются экспертные, статистические и аномальные методы анализа (стр. 135-150), формируется гибридная модель, исследуется роль финансовых индикаторов и предлагается концептуальная модель интеллектуальной системы риск-менеджмента (158-209). Данная часть имеет выраженную инструментальную направленность и

связывает теоретические положения диссертации с задачами цифровой поддержки управленческих решений.

В четвертой главе исследуются риски монополизации и территориальной концентрации исполнителей. Для количественной оценки используются индексы Херфиндаля-Хиршмана и Линда, анализируются пространственные диспропорции, формулируются предложения по снижению рисков локализованного доминирования и поддержанию конкурентной среды (стр. 228-242). Важным является то, что автор связывает рыночную концентрацию с доступностью услуг, устойчивостью региональных рынков и социально-экономическими последствиями управленческих решений.

Пятая глава развивает стейкхолдерский контур исследования. В ней модернизируется модель Митчелла-Агле-Вуда (стр. 267-275), вводятся латентные стейкхолдеры и динамика силы влияния, рассматриваются реестр недобросовестных поставщиков, индекс недобросовестности заказчика и подходы к рейтингованию организаций (стр. 276-316). В результате риск-менеджмент трактуется не только как система работы с событиями и показателями, но и как управление поведением и взаимодействием участников контрактных отношений.

В заключении обобщены полученные результаты и сформулированы направления их практического применения и дальнейшего развития. В целом композиция работы логична: теория и понятийный аппарат создают основу для методологических моделей, модели получают инструментальную конкретизацию, а затем интегрируются в систему управленческих рекомендаций.

2. Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций

Обоснованность результатов исследования обеспечивается применением совокупности общенаучных и специальных методов. Соискателем использованы системный и сравнительный анализ, информационная систематизация, корреляционный анализ, экспертные оценки, статистические методы, методы анализа аномалий и элементы моделирования. Применение различных методов соответствует междисциплинарной природе исследуемой проблематики и позволяет сопоставлять институциональные, финансовые, поведенческие и цифровые факторы риска.

Эмпирическая база сформирована с использованием нормативных правовых актов Российской Федерации, документов Правительства Российской Федерации, указов Президента Российской Федерации, материалов Банка России, Федеральной налоговой службы, Службы финансового уполномоченного, Счетной палаты Российской Федерации, данных официальной отчетности организаций, материалов административной и судебной практики, а также результатов российских и зарубежных исследований. Существенно, что автор использует не только нормативную и теоретическую информацию, но и массивы фактических данных, позволяющие перейти от описания проблем к количественной оценке отдельных рисков зависимостей.

Достоверность ряда выводов подтверждается анализом длительных временных рядов. В частности, при исследовании влияния возраста страховой организации на вероятность отзыва лицензии использована выборка 650 организаций за 2008-2025 гг., данные агрегированы по возрастным когортам и сглажены скользящим средним. При оценке географической

концентрации рассчитан индекс Херфиндаля-Хиршмана, равный 0,4428, а в рамках анализа реестра недобросовестных поставщиков установлено, что в течение года после включения в реестр прекращают хозяйственную деятельность 85,7 % соответствующих организаций. Наличие количественных оценок усиливает доказательность выводов и позволяет соотносить предлагаемые управленческие решения с наблюдаемыми характеристиками рынка.

Положительно следует оценить стремление автора к операционализации теоретических положений. Концептуальные категории получают выражение в моделях, шкалах и алгоритмах, а отдельные методические решения реализованы в программных продуктах. Практическая реализуемость подтверждается государственной регистрацией программ для ЭВМ «Модель интеллектуальной системы риск-менеджмента» и «Модель анализа рисков интеграции в промышленных экосистемах».

Результаты прошли широкую научную апробацию на российских и международных конференциях и форумах в 2019-2025 гг. Отдельные положения использовались при рассмотрении споров в территориальных органах Федеральной антимонопольной службы, при разработке регламентирующих документов, в научно-исследовательских работах и в образовательном процессе. В совокупности это позволяет оценить степень обоснованности и достоверности основных положений диссертации как высокую.

3. Научная новизна и личный вклад соискателя

Научная новизна исследования заключается в развитии теории и методологии риск-менеджмента контрактных отношений на основе взаимосвязанного комплекса понятий, моделей, методик и инструментов, что подразумевает формирование целостной архитектуры управления рисками, объединяющую временную, причинную, институциональную, поведенческую, рыночную и цифровую компоненты, а именно:

1) уточнен понятийный аппарат риск-менеджмента за счет введения категорий «темпоральность риска» и «казуальность риска». Риск рассматривается как вероятностная категория потерь, изменяющаяся во времени под воздействием причинно обусловленных факторов. Предложены трехмерное представление риска в координатах «время - вероятность - потери» и двухконтурный порог убыточности, включающий абсолютный и относительный уровни (стр. 36-42). Данный результат имеет значение для перехода от статической идентификации риска к динамической настройке управленческих триггеров.

2) разработаны методологические основы гибридной модели управления рисками, объединяющей экспертный, статистический и аномальный контуры анализа. Логика модели позволяет использовать экспертные правила при дефиците данных, статистические оценки при накоплении репрезентативных массивов и анализ аномалий для выявления нетипичных отклонений (стр. 147-152). Такая архитектура соответствует современным требованиям к адаптивным системам управления, в которых модель должна изменяться вместе с данными и внешней средой.

3) разработана интеллектуальная система риск-менеджмента, включающая локальную специализированную модель, суверенную когнитивную модель и блок контроля достоверности информации. Научный интерес представляет связь цифровой архитектуры с задачей когнитивного суверенитета, то есть способности системы формировать управленческие оценки с

учетом национальных экономических, институциональных и правовых условий без критической зависимости от внешних алгоритмов и инфраструктуры (стр. 153-156).

4) предложены концептуальные основы аналитической модели управления рисками ограничения конкуренции и монополизации, интегрирующей искусственный интеллект, предиктивную аналитику и анализ истории контрактных процедур (стр. 156-157). Использование дерева исторических данных и «карты правил» создает основу для выявления устойчивых комбинаций неценовых критериев, способных формировать преимущество отдельных поставщиков и снижать конкурентность процедур.

5) предложена концептуальная модель использования размера уставного капитала как индикатора финансовой надежности поставщика (стр. 160-180). На основе интервальной стратификации и логарифмического преобразования сформирован индекс регуляторного риска в диапазоне 0-100 баллов, что обеспечивает возможность включения капитализации в интегральную оценку риска взаимодействия с контрагентом.

6) систематизированы подходы к кредитному рейтингованию поставщиков с позиций риск-ориентированной логики и разработана балльная шкала оценки надежности страховых организаций на основе эмпирической связи между уровнем рейтинга и вероятностью отзыва лицензии. Одновременно исследованы институциональные ограничения рейтинговой системы и риски информационной зависимости (стр.186-193).

7) обоснована значимость продолжительности жизненного цикла организации для оценки ее устойчивости (стр. 198-205) и разработана методика балльной оценки возрастного критерия поставщика (стр.206-209). Темпоральный фактор тем самым получает не только теоретическое, но и прикладное выражение в системе предиктивной диагностики контрагентов.

8) разработаны рекомендации по управлению рисками географической концентрации исполнителей. Пространственное распределение поставщиков рассматривается как самостоятельный источник рисков доступности, конкурентности и устойчивости региональных рынков (стр. 222-223). Предложенные меры ориентированы на снижение территориальных диспропорций и развитие институциональной конкурентоспособности контрактных процессов

9) создана динамическая модель заинтересованных сторон, развивающая модель Митчелла-Агле-Вуда за счет учета рискогенных факторов, латентных стейкхолдеров и трехуровневой градации силы воздействия. В результате стейкхолдерский анализ становится не статической классификацией участников, а инструментом прогнозирования переходов между состояниями и выбора соответствующих стратегий взаимодействия (стр.267-275).

10) сформирована совокупность факторов, определяющих применение индекса недобросовестности в контрактных отношениях. Автор обосновывает необходимость симметричного учета рисков, создаваемых как поставщиком, так и заказчиком, и предлагает Customer Unfairness Index как интегральный показатель проблемности поведения заказчика (стр. 292-293). Данный результат расширяет традиционный фокус системы контроля, ориентированный преимущественно на исполнителя.

Перечисленные результаты взаимосвязаны и формируют единый методологический комплекс. Личный вклад соискателя прослеживается в постановке исследовательской проблемы, формировании понятийного аппарата, разработке моделей и алгоритмов, построении шкал оценки, обработке эмпирических данных и формулировании практических рекомендаций.

Научные положения обладают признаками новизны и в совокупности могут рассматриваться как существенное развитие методологии управления рисками в системе контрактных отношений.

4. Теоретическая и практическая значимость результатов

Теоретическая значимость диссертации связана прежде всего с развитием риск-ориентированной парадигмы управления контрактными отношениями. Автор объединяет положения теории риск-менеджмента, теории стейкхолдеров, институционального анализа, конкурентной экономики и цифрового управления. В результате контрактные отношения рассматриваются как социотехническая система, устойчивость которой зависит от сочетания правовых норм, экономических стимулов, поведения участников, качества данных и механизмов цифровой поддержки решений.

Важным теоретическим результатом является включение таких понятий как «темпоральность» и «казуальность» в категориальный аппарат теории управления рисками. Это позволяет анализировать не только вероятность события и величину последствий, но и динамику изменения риска во времени, последовательность причинных воздействий, скорость реакции управленческой системы и изменение характеристик риска по стадиям жизненного цикла контрактного обязательства.

Научный потенциал исследования проявляется в попытке связать традиционные управленческие методы с интеллектуальными системами. Разработка суверенной когнитивной модели, цифрового профилирования контрагентов и адаптивной настройки критериев представляет интерес в контексте формирования отечественной цифровой инфраструктуры управления. При этом автор рассматривает искусственный интеллект не как автономную технологическую цель, а как элемент системы принятия управленческих решений.

Практическая значимость определяется возможностью использования разработанных подходов при формировании критериев оценки потенциальных исполнителей, подготовке нормативной и конкурсной документации, мониторинге контрактных обязательств, антикоррупционной экспертизе, оценке конкурентной среды и построении систем раннего предупреждения. Предложения могут представлять интерес для органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и коммерческих заказчиков, финансовых организаций и иных участников контрактных отношений.

Отдельного внимания заслуживает возможность применения результатов в целях стратегического управления устойчивостью организации. Использование динамического профиля стейкхолдеров, анализа аномалий, кредитных рейтингов, финансовых и возрастных индикаторов позволяет перейти от реактивного управления последствиями к превентивному управлению вероятностью неблагоприятного развития событий. Такой переход соответствует современным представлениям об устойчивом развитии, где конкурентоспособность организации определяется не только текущей эффективностью, но и способностью адаптироваться к изменениям институциональной и технологической среды.

Практическая направленность подтверждается внедрением отдельных результатов, регистрацией программных продуктов и использованием разработок в образовательной и экспертной деятельности. Следовательно, представленные в диссертации методические решения имеют не только концептуальное, но и прикладное значение.

5. Полнота отражения результатов исследования в публикациях и соответствие специальности

Основные результаты диссертационного исследования получили необходимую апробацию и отражены в публикациях автора. В автореферате указано 63 научных труда суммарным объемом 139,69 п.л., включая 6 монографий, 6 публикаций в изданиях, индексируемых Scopus и Web of Science, и 34 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК. Дополнительно зарегистрированы две программы для ЭВМ. Тематика публикаций охватывает ключевые положения диссертации: риск-аппетит, стратегии риск-менеджмента, цифровой скоринг, кредитные рейтинги, монополизацию, стейкхолдеров, цифровую трансформацию, интеллектуальный капитал и оценку устойчивости организаций.

Содержание автореферата адекватно отражает структуру, основные положения и результаты диссертации. Представленные материалы позволяют проследить логику исследования, содержание научной новизны и связь теоретических положений с эмпирической апробацией.

Диссертационная работа соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент, в том числе направлениям, связанным с теорией и методами принятия решений, системами искусственного интеллекта для поддержки управленческих решений, государственным управлением социально-экономическими процессами, корпоративной социальной ответственностью и устойчивым развитием, теорией и методологией управления проектами и риск-менеджментом, а также управлением организацией в контексте цифровой трансформации.

6. Замечания и дискуссионные положения

Высокая оценка диссертационной работы не исключает наличия положений, которые имеют дискуссионный характер и могут рассматриваться как направления дальнейшего развития исследования.

1. Введение категорий «темпоральность риска» и «казуальность риска» является содержательно продуктивным (стр.39-40), однако в диссертации могло бы быть более подробно проведено их разграничение с уже используемыми в риск-менеджменте категориями динамики риска, временного горизонта, причинного фактора и жизненного цикла риска. Представляется целесообразным дополнительно обозначить набор наблюдаемых признаков, по которым темпоральность и казуальность могут быть идентифицированы и измерены в прикладной модели. Это усилило бы операционализацию авторского понятийного аппарата и упростило его перенос в другие предметные области.

2. Гибридная модель объединяет экспертный, статистический и аномальный модули, что является сильной стороной исследования (стр.149-151). Вместе с тем недостаточно подробно раскрыт механизм разрешения ситуаций, когда различные модули формируют противоречащие друг другу сигналы. Для практического внедрения было бы полезно формализовать приоритеты модулей, правила агрегирования оценок, условия передачи решения на экспертный уровень и требования к объяснимости итоговой рекомендации. Особенно важно это для контрактных решений с высокой стоимостью ошибки.

3. Понятие «суверенная когнитивная модель» и включение в архитектуру системы компонента AGI имеют выраженный инновационный характер, однако требуют более четкого разграничения между концептуальной архитектурой и технологически реализуемым на текущем этапе функционалом (стр. 152-153). Представляется перспективным дополнить модель уровнями технологической зрелости, критериями валидации, режимами участия человека в контуре принятия решений и процедурами аудита алгоритмических рекомендаций. Такое уточнение позволило бы снизить модельный риск при практическом внедрении интеллектуальной системы.

4. В эмпирической части показаны устойчивые зависимости между размером уставного капитала, возрастом страховой организации и вероятностью отзыва лицензии (стр.160-179). Полученные результаты представляют практический интерес, однако используемые методы в большей степени подтверждают статистическую связь, чем причинное влияние. Для усиления доказательной базы целесообразно в дальнейшем провести проверку устойчивости выводов с учетом возможных смешивающих факторов, структурных сдвигов, эффекта выживших компаний и альтернативных спецификаций модели. Это особенно важно, поскольку соответствующие показатели предлагается использовать в составе квалификационных и риск-ориентированных процедур.

5. В диссертации сформулирован широкий набор практических предложений, включая цифровые, институциональные, конкурентные и регуляторные меры. Их ценность могла бы быть дополнительно усилена построением единой дорожной карты внедрения с ранжированием мероприятий по срочности, стоимости реализации, ожидаемому эффекту и уровню институциональной сложности. Такая систематизация позволила бы лучше связать методологический уровень исследования с последовательностью управленческих решений на уровне конкретной организации или регулятора.

Указанные замечания имеют преимущественно дискуссионный и развивающий характер. Они не затрагивают принципиальных положений диссертации, не снижают достоверности основных результатов и могут рассматриваться как направления дальнейшей научной разработки темы.

7. Итоговая оценка диссертационного исследования

Диссертация Макаренко Евгения Александровича «Методология управления рисками в системе контрактных отношений в условиях неопределенности внешней среды» представляет собой самостоятельную завершённую научно-квалификационную работу, посвящённую решению актуальной научной проблемы развития теории и методологии риск-менеджмента в системе контрактных отношений.

Автором разработан концептуально связанный комплекс теоретических положений, методологических моделей и прикладных инструментов, обеспечивающий развитие риск-ориентированного управления контрактными процессами. К наиболее значимым результатам следует отнести развитие понятийного аппарата через категории темпоральности и казуальности риска, создание гибридной модели риск-менеджмента, разработку интеллектуальной системы с элементами суверенной когнитивной модели, развитие инструментов анализа конкурентности и рыночной концентрации, динамическую модель стейкхолдеров, индекс недобросовестности заказчика, а также методики оценки финансовой и институциональной устойчивости поставщиков.

Совокупность полученных результатов обладает внутренним единством, научной новизной, теоретической и практической значимостью. Поставленная цель достигнута, основные задачи исследования решены. Положения и выводы аргументированы, подтверждены результатами анализа и апробации, а научные результаты достаточно полно представлены в опубликованных работах соискателя.

Диссертация соответствует заявленной научной специальности 5.2.6. Менеджмент. По своему содержанию, уровню научной новизны, обоснованности полученных результатов, теоретической и практической значимости работа соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 «О порядке присуждения ученых степеней», предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора наук.

Считаю, что Макаренко Евгений Александрович заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики инновационного развития
факультета государственного управления
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Московский государственный университет
имени М.В.Ломоносова»

Орлова Любовь Николаевна

09.10.2026

Подпись Л.Н. Орловой заверяю:

И.о. декана факультета государственного управления
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Московский государственный университет
имени М.В.Ломоносова»



В.А. Никонов

Доктор экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства).

Место работы: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»

Почтовый адрес: 119991, Российская Федерация, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4

Телефон: +7 (495) 930-81-20

Web сайт организации: <https://msu.ru>

Электронная почта: L.orlova@spa.msu.ru.