

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. Выбранная тема имеет существенное значение для современной теории и практики менеджмента, поскольку условия принятия управленческих решений в последние годы заметно усложнились. Изменения нормативной среды, структуры рынков, поведения контрагентов, цифровизация управленческих процессов, санкционные ограничения и высокая скорость распространения информации приводят к тому, что риск уже нельзя рассматривать как характеристику, один раз определенную на момент заключения контракта.

Автор исходит из более сложного понимания контрактных отношений как совокупности правовых, организационно-экономических и информационных взаимодействий между заказчиками, исполнителями и другими заинтересованными сторонами на протяжении всего жизненного цикла договора. Такой подход позволяет выйти за пределы традиционной оценки надежности поставщика и рассматривать риск как постоянно изменяющуюся характеристику всей системы взаимодействия между стейкхолдерами. Само понятие контрактных отношений раскрыто во введении достаточно широко, с включением не только непосредственно заключения и исполнения договора, но также этапов планирования, выбора исполнителя, изменения условий и постконтрактного сопровождения.

Актуальность исследования автор связывает с масштабами контрактной деятельности и ее влиянием на экономику. В работе приведены данные, согласно которым в 2025 году объем контрактных процедур составил почти 4,4 млн при суммарной начальной максимальной цене свыше 20,3 трлн руб. Одновременно обращается внимание на высокую долю контрактов с единственным исполнителем, что увеличивает риски ограничения конкуренции и неэффективного использования ресурсов. Такая постановка проблемы представляется обоснованной. В условиях высокой неопределенности ошибка при оценке поставщика, позднее выявление неблагоприятного изменения либо неверная настройка критериев отбора могут приводить не только к потерям отдельной организации, но и к последствиям для более широкого круга участников контрактных отношений.

Целью диссертационного исследования является разработка методологических положений и научно обоснованного инструментария риск-менеджмента, направленного на повышение устойчивости, предсказуемости и адаптивности контрактных процессов. Объектом исследования выступают организации, участвующие в контрактных отношениях, предметом - управленческие отношения в рамках риск-менеджмента. Поставленная цель

конкретизирована десятью исследовательскими задачами, охватывающими понятийный аппарат, гибридную модель, интеллектуальную систему риск-менеджмента, оценку контрагентов, стейкхолдеров, рыночную концентрацию и финансовую надежность поставщиков.

Структура диссертации соответствует логике поставленных задач. Работа изложена на 447 страницах, включает введение, пять глав, заключение, библиографический список из 411 источников и 12 приложений. В тексте представлены 31 рисунок и 43 таблицы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы риск-менеджмента и формируется понятийный аппарат исследования. Вторая глава посвящена институциональным условиям функционирования контрактных отношений преимущественно на материалах страхового сегмента. В третьей главе разработан инструментарий оценки рисков поставщиков и представлена интеллектуальная система риск-менеджмента. Четвертая глава посвящена рискам монополизации и географической концентрации, пятая - стейкхолдерскому подходу, реестру недобросовестных поставщиков, индексу недобросовестности заказчиков и рейтингованию исполнителей государственных, муниципальных и коммерческих контрактов (договоров).

Одним из наиболее заметных теоретических результатов работы является развитие понятийного аппарата риск-менеджмента. Автор вводит категории темпоральности и казуальности риска. При этом темпоральность понимается не просто как горизонт прогнозирования, а как изменение параметров риска во времени, включая момент его возникновения, продолжительность воздействия и время, необходимое для принятия управленческих решений.

Казуальность связывается с наличием причинно-следственных связей между факторами, рисковыми событиями и последствиями. Важно, что автор специально оговаривает необходимость различать причинность и корреляцию, поскольку простое статистическое совпадение признаков еще не позволяет делать вывод о механизме возникновения риска. В теоретической части также отмечается, что при высокой неопределенности точечные прогнозы часто уступают интервальным оценкам.

Развитие этой логики приводит автора к трехмерному представлению риска в координатах «время - вероятность - потери» и к введению двухконтурного порога убыточности. Первый контур отражает абсолютный переход к убытку, второй связан с отклонением результата от некоторого внешнего или внутреннего ориентира (бенчмаркинг). Такое решение позволяет связать оценку риска не только с размером ожидаемых потерь, но и с моментом, когда ситуация требует управленческого вмешательства.

Считаю данный результат значимым, поскольку традиционная двухмерная схема «вероятность - последствия» действительно недостаточно отражает динамику управленческой ситуации. Для практики менеджмента важно понимать не только величину риска, но и наличие временного ресурса для реагирования.

Существенное место в работе занимает разработка гибридной модели управления рисками. Автор рассматривает экспертные оценки, статистические методы и анализ аномалий не как конкурирующие, а как взаимодополняющие инструменты. Экспертная оценка необходима на раннем этапе, когда статистики еще недостаточно; по мере накопления данных возрастает роль формализованного статистического анализа; анализ аномалий используется для поиска новых и нетипичных проявлений риска, которые еще не сформировались в устойчивую статистическую закономерность. Эта логика подробно раскрыта в разделе 3.1. диссертационной работы.

Такое сочетание методов является сильной стороной исследования. На практике полностью отказаться от экспертного знания невозможно, однако и сохранение экспертной оценки в качестве основного инструмента после накопления значительных массивов данных создает риск субъективизма. Автор последовательно показывает необходимость перехода от экспертно-интуитивной модели к статистически проверяемой системе, сохраняя при этом инструменты поиска новых отклонений.

Продолжением данной разработки является интеллектуальная система риск-менеджмента. Ее архитектура построена как замкнутый контур: результаты исполненных контрактов возвращаются в систему и используются для корректировки требований и критериев. В результате ранее установленные правила не рассматриваются как неизменные, а проверяются на новых данных и могут корректироваться в зависимости от фактической результативности.

В состав системы включены локальная специализированная модель, суверенная когнитивная модель, а также блок проверки достоверности информации. Автор связывает суверенную когнитивную модель с использованием отечественной технологической инфраструктуры, учетом национальных институциональных и правовых условий и снижением критической зависимости от внешних поставщиков алгоритмов и данных. На с. 152-154 диссертации достаточно подробно раскрыта общая архитектура такой системы и механизм ее самообучения.

В данном случае важен не только сам факт обращения к искусственному интеллекту. Более существенным результатом является попытка встроить интеллектуальный анализ в управленческий цикл, когда система не просто рассчитывает показатель, а накапливает сведения о прошлых решениях и их результатах, после чего корректирует оценку.

Значительный объем третьей главы посвящен поиску объективных характеристик надежности поставщика. Автор последовательно анализирует финансовые и институциональные показатели, включая размер уставного капитала, прибыль, возраст организации и кредитные рейтинги.

В частности, при анализе связи размера уставного капитала страховой организации и вероятности отзыва лицензии использована выборка из 546 организаций. Для оценки зависимости применяются коэффициент Пирсона, коэффициенты Юла и Кендалла. Полученные результаты позволяют автору

сделать вывод о наличии обратной связи между уровнем капитализации и вероятностью наступления рассматриваемого регуляторного события.

Нельзя не отметить стремление автора уйти от использования показателей только потому, что они традиционно присутствуют в практике отбора поставщиков. В диссертации неоднократно подчеркивается необходимость статистического подтверждения критерия и отказа от избыточно сложных систем оценивания, которые внешне создают впечатление точности, но фактически могут содержать произвольно подобранные веса и границы, что снижает транспарентность конкурсных процедур и их конкурентность.

Особенно интересным считаю положение на с. 155-156 о том, что риск-менеджмент не должен превращаться в механическое стремление максимально ограничить риск. Автор прямо говорит о необходимости баланса между риском и затратами на его снижение и критикует чрезмерное усложнение критериальных систем.

В четвертой главе исследование выходит за рамки оценки индивидуального контрагента. Автор рассматривает рыночную и географическую концентрацию поставщиков, применяет индексы Херфиндаля-Хиршмана и Линда и анализирует ситуации, когда устойчивость отдельного участника еще не означает устойчивости всей контрактной системы. Эта часть диссертации представляется важной, поскольку монополизация рынка и отсутствие альтернативного поставщика само по себе становится самостоятельным источником риска.

Следует положительно оценить и попытку связать риски с территориальной структурой рынка. Высокая концентрация поставщиков в отдельных регионах способна приводить к ограничению доступности услуг, особенно там, где инфраструктура рынка развита слабее. В этом случае риск определяется не только финансовыми характеристиками компании, но и возможностью ее фактического замещения.

Пятая глава развивает поведенческую и стейкхолдерскую составляющие методологии. Автор использует модель Митчелла-Агле-Вуда, дополняя ее учетом изменения силы влияния заинтересованных сторон и введением латентных стейкхолдеров. Подобное дополнение выглядит оправданным, поскольку участник, практически не влияющий на систему в обычных условиях, при определенном рисковом событии может приобрести принципиально другое значение.

Самостоятельный интерес представляет разработка индекса недобросовестности заказчика. Автор обоснованно обращает внимание на существующую асимметрию, при которой поставщик подвергается достаточно серьезной проверке, тогда как для оценки поведения самого заказчика инструментов значительно меньше, можно сказать даже, что они отсутствуют. Введение такого индекса дает потенциальному исполнителю дополнительную информацию для поставщика товаров, работ или услуг и позволяет рассматривать риск контрактных отношений как результат поведения обеих сторон, а не только поставщика.

В совокупности перечисленные положения показывают, что научная новизна исследования не сводится к отдельному показателю или алгоритму. Автор сформировал взаимосвязанную систему теоретических и методических решений: от развития понятий риска и его темпорально-казуального представления до гибридного анализа, интеллектуальной системы, оценки контрагентов, поведения заказчиков и структуры рынка. Основные положения научной новизны сформулированы в работе в виде десяти самостоятельных результатов.

Практическая значимость диссертации достаточно хорошо прослеживается. Разработанные методы ориентированы на использование при формировании требований к потенциальным исполнителям, мониторинге контрактов, антимонопольном регулировании и поддержке управленческих решений. Автором зарегистрированы программные продукты «Модель интеллектуальной системы риск-менеджмента» и «Модель анализа рисков интеграции в промышленных экосистемах». Отдельные результаты применяются в антикоррупционной экспертизе и образовательном процессе. Имеется также практическая апробация результатов при рассмотрении споров в Санкт-Петербургском УФАС и УФАС по Ленинградской области, при подготовке регламентирующих документов, а в 2025 году отдельные положения использовались в НИР, связанной с управлением надежностью технологических трубопроводов.

Результаты исследования прошли широкую научную апробацию на конференциях и форумах в 2019-2025 гг. Основные положения диссертации отражены в 63 научных трудах общим 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.

Достоверность основных результатов обеспечивается сочетанием системного анализа, экспертных оценок, статистических и сравнительных методов, использованием официальных данных Банка России, ФНС России, материалов судебной и административной практики, отчетности организаций и других источников. Методологический инструментарий и эмпирическая база описаны во введении диссертации.

Содержание работы соответствует специальности 5.2.6. Менеджмент, в том числе направлениям, связанным с теорией принятия решений и системами искусственного интеллекта для поддержки управленческих решений, риск-менеджментом, государственным управлением и цифровой трансформацией организаций.

Наряду с положительной оценкой диссертации необходимо отметить ряд вопросов и положений, которые требуют дополнительного обсуждения.

1. В работе большое значение придается казуальности риска, при этом автор справедливо указывает на необходимость различать корреляцию и причинную связь. Однако в ряде эмпирических расчетов для обоснования влияния отдельных характеристик поставщика используются главным образом показатели корреляции и ассоциации. Например, при исследовании размера уставного капитала применяются коэффициенты Пирсона, Юла и Кендалла. В этой связи методологию можно было бы дополнить более четкой

процедурой перехода от выявленной статистической зависимости к выводу о причинном влиянии конкретного фактора.

2. Логика гибридной модели, объединяющей экспертные, статистические методы и анализ аномалий, раскрыта достаточно подробно, однако ее сравнительная эффективность могла быть показана убедительнее. Было бы полезно на одной выборке сопоставить результаты гибридной модели и каждого из составляющих ее методов отдельно. Такое сравнение позволило бы количественно показать, насколько именно объединение методов повышает качество оценки и прогнозирования риска.

3. Предлагаемая интеллектуальная система предусматривает постоянную калибровку критериев и самообучение по результатам новых контрактов, однако вопросы контроля самой изменяющейся модели раскрыты менее подробно. На практике существенное изменение параметров после накопления новых данных требует фиксации версий модели, повторной проверки ее качества и определения условий, при которых переобученная система может использоваться для принятия решений. Более четкое описание такого контура модельного контроля усилило бы практическую часть разработки.

4. Автор отмечает, что в условиях неопределенности предпочтительны интервальные оценки, однако в архитектуре интеллектуальной системы этот принцип мог бы быть развит дальше. При недостатке либо противоречивости информации важно не только выдавать оценку риска, но и показывать степень уверенности в ней, а в отдельных случаях допускать отказ системы от однозначной рекомендации. Это позволило бы избежать ситуации, когда внешне точное значение воспринимается пользователем как более надежное, чем оно является в действительности.

5. На с. 154-155 диссертации подробно рассматриваются ошибки первого и второго рода и правильно отмечается различие их управленческих последствий. Вместе с тем данные последствия раскрываются преимущественно качественно. Дальнейшее развитие методики целесообразно связать с количественной оценкой стоимости каждого типа ошибки и использованием этой оценки при выборе порогов риск-классификации. Тогда порог будет определяться не только статистической точностью, но и возможным экономическим ущербом от неверного решения.

Приведенные замечания имеют дискуссионный характер, не затрагивают основных положений диссертации и не снижают ее общей положительной оценки. Более того, часть из них непосредственно связана с возможностями дальнейшего развития предложенной автором методологии.

Диссертационное исследование отличается значительным объемом самостоятельно выполненной работы, последовательной связью теоретических и прикладных результатов и наличием авторских разработок, имеющих как научное, так и практическое значение.

Диссертация Макаренко Евгения Александровича «Методология управления рисками в системе контрактных отношений в условиях неопределенности внешней среды» является самостоятельной, завершенной

научно-квалификационной работой, в которой разработаны теоретические положения и методология управления рисками в системе контрактных отношений в условиях неопределенности внешней среды.

Полученные результаты обладают научной новизной, теоретической и практической значимостью, основные выводы являются обоснованными, а содержание работы соответствует заявленной научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

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:

Яшин Сергей Николаевич

доктор экономических наук, профессор,
заместитель директора Нижегородского института управления - филиала
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

_____/ С.Н. Яшин
«05» октября 2026 г.



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

Место работы: Нижегородский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Почтовый адрес: 603950, Нижегородская обл., г. Нижний Новгород, просп. Гагарина, д. 46

Телефон: +7 (831) 465-72-11

Сайт: <https://www.ranepa.ru>

E-mail: niu@ranepa.ru