частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

Лермонтовский пр., д. 44 литер А, Санкт-Петербург, 190020
Тел. (812) 575-03-00; e-mail: rector@spbume.ru; http://www.spbume.ru
ОКПО 39410814; ОГРН 1027810240260; ИНН/КПП 7826001459/783901001

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по науке и международной деятельности ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»
кандидат экономических наук, доцент
_____ А. Ю. Румянцева
«13» октября 2026 г.
М. П.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Частного образовательного учреждения высшего образования
«Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»
на диссертацию Пашковского Дмитрия Александровича
«Методология управления рисками в вертикально-интегрированных компаниях в условиях трансформационных процессов в экономике»,
представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук
по специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки)

Актуальность темы и научной проблемы исследования

Диссертационная работа Д. А. Пашковского направлена на решение значимой научно-практической задачи – синхронизации процессов управления рисками с существующей системой корпоративного управления и операционной деятельностью вертикально-интегрированных компаний.

Актуальность и важность данного направления предопределена как расширением перечня современных экономических угроз, так и усложнением структурных связей внутри самих компаний. В вертикально-интегрированных компаниях даже незначительные сбои в бизнес-процессах обладают значительным кумулятивным эффектом и способны: дестабилизировать функционирование организационных структурных подразделений; дезорганизовать исполнение текущих обязательств; снизить результативность и эффективность инвестиционных решений и заблокировать достижение стратегических целевых показателей, имеющих критически важное значение для компаний с государственным участием.

Выбор нефтегазовых компаний в качестве основной предметной области исследования представляется обоснованным. Рассмотренные в работе длительные инвестиционные циклы, технологическая сложность,

территориальная распределенность активов и зависимость производственных цепочек друг от друга создают особые требования к организации управления. При этом финансовые последствия не исчерпывают содержание идентифицированных рисков: нарушения в области промышленной безопасности; экологические инциденты и сбои снабжения, требуют самостоятельного управленческого внимания. Именно поэтому для исследуемых в диссертационной работе компаний недостаточно общего перечня выявленных рисков и унифицированной матрицы их оценки.

Трансформационные процессы раскрываются автором диссертации через изменения рыночных, технологических, внешнеэкономических и организационных условий деятельности. В такой постановке значимым становится противоречие между потребностью корпоративного центра управления в сопоставимой информации и неоднородностью процессов, в которых риски возникают. Единые требования должны сочетаться с возможностью учитывать особенности дочерних обществ, направлений бизнеса и конкретных производственных операций. Разрешение данного противоречия составляет содержательную предпосылку предложенной автором диссертации методологии.

Заслуживает поддержки постановка вопроса о внутреннем контроле как средстве превентивной реализации решений в области рисков, а не исключительно последующей проверки соблюдения регламентов после реализации. Оценка угроз приобретает управленческий смысл тогда, когда ее результаты определяют действия ответственных лиц, обеспечиваются ресурсами и становятся предметом последующего наблюдения. Исследование этой связи позволяет рассматривать диссертационную работу как актуальную для развития корпоративного управления и дальнейшего совершенствования практики управления рисками и внутреннего контроля в условиях трансформационных процессов в экономике.

Структура работы и обоснованность результатов

Диссертация включает введение, четыре главы, заключение, список использованных источников и четыре приложения. Логика изложения в целом соответствует поставленной проблеме: от уточнения теоретических оснований автор диссертации переходит к особенностям управления рисками в нефинансовых организациях, затем к построению методологии и ее прикладному обеспечению. Полный объем представленной рукописи составляет 365 страниц.

Первая глава формирует понятийную основу исследования и связывает развитие представлений о риске с изменением задач корпоративного управления. Для последующих разработок существенен акцент на соотнесении риска с целями организации. Это позволяет обсуждать не абстрактную опасность, а основания конкретного управленческого выбора. Во второй главе обосновывается необходимость учитывать производственную и организационную природу нефинансовых рисков; отраслевой анализ используется для постановки требований к интегрированной системе управления рисками и внутреннего контроля (далее – ИСУРиВК).

Третья глава содержит основную методологическую конструкцию исследования. Представленная в ней модель объединяет корпоративные ориентиры, процедуры работы с рисками и деятельность бизнес-подразделений. Четвертая глава раскрывает способы использования этой конструкции: классификацию рисков, оценочные шкалы, расчетные примеры, определение приоритетов и диагностику состояния системы. Таким образом, прикладная часть не изолирована от теоретических положений, а раскрывает отдельные механизмы их осуществления.

Обоснованность исследования поддерживается сопоставлением научных подходов, анализом стандартов и рекомендаций в области риск-менеджмента, использованием корпоративной отчетности и сочетанием качественных и количественных методов. Методический аппарат соответствует неоднородности рассматриваемых объектов: классификационные задачи решаются средствами фасетного и иерархического описания, сравнительная значимость рисков определяется экспертно, а рыночные колебания рассматриваются с использованием исторических данных.

Положительно оценивается стремление автора диссертационной работы раскрыть промежуточные операции, а не ограничиваться итоговыми рекомендациями. В работе приведены формы экспертного оценивания, порядок проверки согласованности суждений, правила нормирования и примеры расчета показателей самооценки. Это создает основу для проверки и повторного применения методик. Вместе с тем доказательную силу иллюстративных расчетов следует отделять от подтверждения результатов промышленного внедрения. Замечания к отдельным расчетам и к полноте эмпирического подтверждения приведены ниже и учитываются при общей оценке работы.

Научная новизна и личный вклад автора

Наиболее значимый вклад Д. А. Пашковского усматривается в разработке взаимосвязанного организационно-методического обеспечения корпоративного риск-менеджмента. Научный результат следует оценивать не как создание каждого используемого инструмента заново, а как обоснование их совместного применения в многоуровневой компании, определение информационных связей между ними и условий перехода от анализа рисков к управленческому воздействию. В этой связи существенными представляются следующие результаты.

1) Развитие управленческой трактовки риска. В теоретической части риск соотносится с целями организации, возможными отклонениями и способностью участников управления воздействовать на условия их возникновения. Значение данного подхода заключается в изменении основания анализа: предметом рассмотрения становится не только вероятный ущерб, но и уязвимость принятого решения или выбранного способа достижения цели. Это создает содержательную связь риск-менеджмента со стратегическим планированием, распределением полномочий и контролем исполнения. При оценке этого результата следует подчеркнуть именно

управленческую направленность уточнения, а не сводить вклад автора к введению еще одной словесной дефиниции (глава 1, с. 23-64).

2) Обоснование дифференцированной организации работы с финансовыми и нефинансовыми рисками. В разделе 2.1 показано, что производственные, кадровые, технологические и репутационные риски требуют участия владельцев процессов и не могут обслуживаться исключительно централизованными расчетными процедурами. Научная значимость состоит в использовании различий между рисками для обоснования устройства системы управления. Такая постановка позволяет согласовать единые корпоративные требования с распределенным характером практических действий. Особенно важна связь данного положения с разграничением исполнительных, методических и независимых оценочных функций, рассматриваемых в работе на основе концепции трех линий (с. 65-89, в особенности с. 72-74).

3) Разработка модели ИСУРиВК, связывающей уровни корпоративного управления. Модель, представленная на рисунке 3.1, рассматривает цели и регламенты как основания организации процессов, а сведения о рисках и результатах контроля — как основания пересмотра управленческих решений. Тем самым интеграция понимается содержательно: она требует согласования задач, информации и ответственности, а не только объединения подразделений. Для вертикально-интегрированной компании это существенно, поскольку сохраняет единство управления при различии производственных функций. Модель имеет значение как средство проектирования взаимодействия корпоративного центра, дочерних обществ и владельцев рисков (с. 149-158).

4) Формирование многомерной основы классификации рисков. Сочетание фасетного описания с иерархией признаков позволяет анализировать риск одновременно в нескольких управленческих разрезах, не ограничиваясь его положением в одном перечне. Прикладной классификатор содержит десять фасетов, объединяющих сведения о деятельности, характеристиках риска и его организационно-учетной принадлежности. Особого внимания заслуживает разграничение классификационных признаков и результатов последующей оценки: автор не перегружает классификатор характеристиками, которые должны уточняться в ходе других процедур. Данный результат создает предпосылки для сопоставимости реестров и проектирования корпоративных баз данных; при этом сам классификатор не следует отождествлять с готовой цифровой системой управления (с. 169-178, 230-239).

5) Согласование разных способов оценки с задачей определения управленческих приоритетов. Предложенный подход учитывает, что доступность статистики и характер последствий неодинаковы для разных групп рисков. Финансовые, экологические, репутационные последствия и воздействие на жизнь и здоровье работников представлены самостоятельными оценочными составляющими. Их сопоставление дополняется анализом допустимости, управляемости и остаточного риска. Ценность результата состоит в том, что одинаковый формальный уровень риска не трактуется как достаточное основание для одинакового решения: способ воздействия должен

учитывать возможности компании и ожидаемые последствия мероприятий (с. 178-202, 214-225, 240-253).

6) Методическое обеспечение экспертного ранжирования. В диссертации последовательно соединены попарное сравнение, проверка непротиворечивости оценок и учет компетентности экспертов по конкретным группам рисков. Это позволяет сделать основания коллективного решения более прозрачными и отличать предметную осведомленность участника от его общего должностного статуса. На иллюстративном примере показано, что учет компетентности способен изменить очередность управленческих приоритетов. Само изменение рангов еще не является доказательством повышения точности, однако убедительно показывает практическую значимость правил формирования экспертной оценки и необходимость их явного закрепления (с. 203-214, 268-283).

7) Разработка самооценки ИСУРиВК с выходом на направления совершенствования. Система вопросов и коэффициентов позволяет рассматривать состояние управления на нескольких уровнях: всей системы, отдельного направления и конкретного элемента. Важен переход от итогового показателя к выявлению причин недостаточного развития. Так, в приведенном примере общая оценка 0,87 не устраняет необходимости отдельно рассматривать автоматизацию, получившую оценку 0,63. Методика тем самым ориентирует руководство на адресные изменения, а не только на получение сводного балла. Этот результат имеет значение для регулярной диагностики организационной зрелости и подготовки планов развития ИСУРиВК (с. 296-307).

Перечисленные результаты образуют содержательно связанную последовательность: определение управленческого смысла риска, организация ответственности, формирование сопоставимой информации, оценка и выбор действий, анализ состояния самой системы. Именно эта взаимосвязь характеризует личный научный вклад соискателя и отличает работу от обзора инструментов риск-менеджмента.

Теоретическая и практическая значимость

Для науки управления значение диссертации состоит в развитии представлений о том, как работа с неопределенностью должна быть интегрирована в систему корпоративного управления вертикально-интегрированной компании. Связь финансовых и нефинансовых рисков, ответственность владельцев рисков и владельцев бизнес-процессов и внутреннего контроля рассматривается в диссертационной работе как задача проектирования управления. Такой подход расширяет основания исследования корпоративной устойчивости: внимание переносится с отдельных угроз на способность компании распознавать их, согласовывать управленческие решения и контролировать исполнение.

Теоретически продуктивным является рассмотрение классификации не только как способа упорядочения понятий, но и как условия информационной совместимости управленческих процедур. Признаки, по которым описан риск, определяют возможности последующего анализа, назначения ответственных лиц и подготовки отчетности. Поэтому классификационные решения

включаются в методологию построения ИСУРиВК, а не остаются вспомогательным справочным материалом.

Практическая ценность диссертационной работы определяется возможностью использования ее разработок при пересмотре корпоративных регламентов, организации реестров рисков, подготовке оценочных материалов и планировании совершенствования системы. Наличие форм, шкал и последовательностей расчета снижает расстояние между общими методологическими положениями и действиями конкретных исполнителей. Предложенные инструменты могут применяться поэтапно, с учетом зрелости компании и качества имеющихся данных.

Вместе с тем возможность использования следует отличать от гарантированного эффекта. Получение экономического результата зависит от корректности исходной информации, обоснованности оценочных параметров, полномочий участников и фактического выполнения решений. Наиболее убедительно диссертация раскрывает организационно-методическую применимость разработок; количественное измерение результатов их использования составляет направление дальнейшего подтверждения практической значимости.

Рекомендации по использованию результатов исследования

Корпоративным центрам нефтегазовых холдингов целесообразно использовать модель ИСУРиВК при уточнении взаимодействия органов управления, бизнес-подразделений и контрольных функций. На ее основе могут быть согласованы состав отчетности, порядок передачи информации о существенных отклонениях, распределение ответственности и основания пересмотра принятых решений. При разработке локальных документов важно сохранить самостоятельность независимой оценки и не смешивать ее с исполнением мероприятий по рискам.

Подразделениям риск-менеджмента и владельцам бизнес-процессов рекомендуется применять фасетно-иерархический классификатор как основу унификации реестров. В первую очередь это необходимо для сопоставления сведений дочерних обществ и формирования аналитических выборок по направлениям деятельности, бизнес-процессам и ответственным курирующим структурным подразделениям. Практическое внедрение следует сопровождать согласованием признаков, правил обновления записей и разграничением классификационных сведений, текущих оценок и планов реализации соответствующих мероприятий.

Рабочим группам, готовящим решения по ключевым рискам, могут быть рекомендованы предложенные оценочные формы и процедуры ранжирования. Их использование целесообразно начинать с ограниченного набора рисков, для которого возможно проверить исходные суждения и сопоставить альтернативные способы реагирования. При этом итоговый ранг следует рассматривать как инструмент определения очередности обсуждения, а не как автоматическое предписание о расходовании средств. Финансовое обоснование мероприятий необходимо дополнять анализом их допустимости и влияния на безопасность деятельности.

Органам управления и структурным подразделениям, отвечающим за развитие ИСУРиВК, рекомендуется использовать самооценку для подготовки конкретного плана мероприятий по повышению эффективности улучшений. Практически полезен переход от общего коэффициента к вопросам с наименьшими оценками, установление ответственных исполнителей и последующее сопоставление результатов. Материалы диссертационной работы также целесообразно применять в корпоративном обучении владельцев рисков и риск-координаторов, а в высшем образовании — при подготовке кейсов по корпоративному управлению и риск-менеджменту. Перенос методик в другие отрасли требует предварительной адаптации состава рисков, шкал последствий и требований к контролю.

Апробация и отражение результатов в публикациях

По сведениям, приведенным во введении диссертации, результаты исследования отражены в 41 публикации общим объемом 44,92 п. л., из которых 29,77 п. л. принадлежат автору; в их числе две монографии, 27 статей в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК России, и 12 конференционных и иных публикаций. На с. 20-21 также приведены сведения об обсуждении результатов на научных и профессиональных мероприятиях, использовании разработок в методических документах нефтегазовых компаний и корпоративном обучении.

Представленные сведения характеризуют научную и профессиональную апробацию исследования. Положительно оценивается направленность публикационной и прикладной деятельности автора на единую проблематику. При оценке масштаба использования результатов необходимо, однако, учитывать различие между сообщением о внедрении, демонстрацией расчетного алгоритма и измерением изменений в деятельности организации. Последний аспект заслуживает более подробного раскрытия, что отражено в замечаниях.

Дискуссионные положения и замечания

Отмечая научную и прикладную значимость диссертации, необходимо выделить положения, требующие уточнения либо дополнительного обоснования.

1. В формулировках цели и объекта исследования заявлены вертикально-интегрированные компании различной отраслевой направленности, тогда как предмет, основная аналитическая база и прикладные инструменты преимущественно относятся к нефтегазовому сектору (с. 9–10, главы 2–4). Выбор данного сектора обоснован, однако следовало отчетливее разграничить универсальную часть методологии и параметры, обусловленные именно нефтегазовой деятельностью. Указание минимальных условий переноса в другую отрасль и перечня элементов, нуждающихся в обязательной адаптации, повысило бы определенность области использования результатов.

2. Фасетно-иерархическое описание допускает отнесение одного риска к нескольким категориям и управленческим разрезам (с. 236–239). Такая гибкость полезна для анализа, но сама по себе не определяет порядок расчета

совокупного воздействия на холдинг. Представляется целесообразным подробнее установить, как при объединении сведений дочерних обществ исключается повторный учет одного события или ущерба и как отражается распространение последствий по производственной цепочке. Это позволило бы яснее разграничить информационное группирование рисков и оценку их совместного влияния на корпоративные цели.

3. Автор рассматривает основания применения пропорциональных и непропорциональных рейтингов (с. 214-215), а в примере использует последовательность 1, 4, 16, 32, 64 и соответствующие пороги перевода суммарного рейтинга в баллы (таблицы 4.19-4.23, с. 252-253). Вместе с тем было бы полезно показать, насколько итоговые приоритеты сохраняются при изменении допустимых соотношений рейтингов и границ шкал. Такая проверка позволила бы отделить устойчивые выводы о значимости рисков от результатов, существенно зависящих от выбранной настройки оценочного инструмента.

4. Примеры исторического моделирования и расчета ценовых интервалов раскрывают последовательность операций, а ограничения метода при высокой волатильности прямо отмечены автором (с. 254-268). Однако сопоставление отдельных фактических значений с расчетными интервалами не заменяет проверки на серии наблюдений, не использованных при оценивании параметров. Доказательная база была бы сильнее при анализе частоты выходов за границы интервалов и установлении критериев пересмотра модели. В контексте темы диссертации особенно важен порядок перехода от исторической оценки к сценарному анализу при существенном изменении условий деятельности.

5. Учет предметной осведомленности экспертов представляет достоинство методики, но коэффициенты знакомства с риском и аргументации в значительной степени основываются на самооценке участников (с. 210-213, 275-278). Проверка непротиворечивости выявляет логические расхождения в суждениях, однако не удостоверяет их соответствие реальной ситуации. Следовало подробнее определить способы независимого подтверждения компетентности и проверки устойчивости результата к составу экспертной группы. Показанное изменение рангов при введении поправок целесообразно сопровождать оценкой того, почему скорректированный порядок предпочтительнее исходного для принятия конкретного решения.

6. Разработанная самооценка содержательно охватывает важные характеристики организации управления, однако наличие процедур и степень их формализации не тождественны достигнутому снижению потерь или повышению качества решений. Кроме того, усреднение коэффициентов по шести разделам предполагает возможность взаимной компенсации сильных и слабых сторон (с. 296-307). Поскольку автор диссертации уже предусматривает анализ отдельных проблемных зон, целесообразно дополнить его правилами интерпретации критических недостатков, которые не должны компенсироваться высоким средним баллом. Более четкое разграничение показателей зрелости, результативности и ресурсной эффективности усилило бы методологическую строгость данного блока.

7. Во введении указано внедрение разработок в нефтегазовых компаниях, тогда как многие расчеты главы 4 представлены как иллюстративные или условные. Это позволяет оценить порядок применения методик, но ограничивает возможность судить о величине полученного организационного и экономического эффекта. Работу усилил бы развернутый, при необходимости обезличенный пример использования нескольких взаимосвязанных инструментов в одной компании: исходное состояние, период внедрения, охват подразделений, затраты и наблюдаемые изменения. Такой материал позволил бы убедительнее показать результат применения именно интегрированной методологии, а не отдельных ее элементов.

8. Отдельные числовые данные требуют сверки. Так, для политических рисков эксперт № 2 имеет коэффициент значимости 0,240 в таблице 4.41 и коэффициент компетентности 0,430 в таблице 4.46. При заявленном умножении получается 0,1032, тогда как в таблице 4.47 приведено 0,175 (с. 275, 278-279). В таблице 4.54 значение 0,91 расположено раньше 0,90, несмотря на заявленное ранжирование по возрастанию (с. 304). Данные расхождения не опровергают концептуальные основания подхода, но требуют устранения для однозначного воспроизведения расчетных примеров и корректной интерпретации промежуточных показателей.

Приведенные замечания относятся к границам обобщения, проверке отдельных инструментов и полноте представления прикладных результатов. Они не отменяют значимости разработанного организационно-методического комплекса и общей положительной оценки диссертации, но обозначают вопросы для обсуждения при защите и направления дальнейшего развития исследования.

Заключение

Диссертация Пашковского Дмитрия Александровича представляет собой завершенное научно-квалификационное исследование, в котором предложено решение значимой для корпоративного менеджмента проблемы согласования работы с рисками и внутреннего контроля в многоуровневой организации. Совокупность разработанных положений, модели и прикладных инструментов позволяет квалифицировать полученные результаты как научное достижение в области методологии управления рисками. Работа обладает содержательным единством, а предложенные решения имеют теоретическую и прикладную ценность.

Содержание исследования соответствует научной специальности 5.2.6. – Менеджмент, прежде всего пункту 12 паспорта специальности в части корпоративного управления и контроля и пункту 16 в части риск-менеджмента. Разработка организационного взаимодействия участников ИСУРиВК и направлений развития системы также соотносится с пунктом 9, посвященным организации как объекту управления, ее структурам и организационному развитию.

По научному содержанию, новизне, внутреннему единству и значимости полученных результатов диссертационная работа «Методология управления рисками в вертикально-интегрированных компаниях в условиях трансформационных процессов в экономике» отвечает критериям,

установленным пунктами 9 и 10 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в действующей редакции), для диссертаций на соискание ученой степени доктора наук. Автор работы, Пашковский Дмитрий Александрович, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Подготовка отзыва осуществлялась заведующим кафедрой управления социально-экономическими системами Частного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики», кандидатом экономических наук, доцентом Мордовцом Виталием Анатольевичем.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры управления социально-экономическими системами Частного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики» (протокол № 3/1 от «12» октября 2026 г.).

Заведующий кафедрой управления
социально-экономическими системами
ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет
технологий управления и экономики»,
кандидат экономических наук, доцент

В. А. Мордовец

«13» октября 2026 г.

Сведения о ведущей организации:

Частное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»
Адрес: 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский проспект, дом 44, литер А.
Телефон: +7 (812) 313-39-44.
Электронная почта: rector@spbume.ru.
Официальный сайт: https://spbume.ru

Подпись В.А. Мордовца заверяю
Директор департамента по УР
Фирсова Ю.В.