

В диссертационный совет ЮФУ 801.03.08  
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»

### **Отзыв официального оппонента**

доктора экономических наук, доцента Суржикова Михаила Андреевича  
о диссертации Савина Сергея Владимировича на тему: «Разработка методов  
принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на основе  
технологий искусственного интеллекта», представленную на соискание учёной  
степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент

#### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Развитие методов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на современном этапе приобретает особую значимость в связи с ускорением цифровой трансформации экономики, ростом турбулентности внешней среды, усложнением управленческих контуров и объективным повышением требований к скорости принятия решений, обоснованности и адаптивности управленческих действий. Для субъектов малого и среднего предпринимательства данная проблематика имеет особенно высокое прикладное значение, поскольку именно для них характерны ограниченность ресурсов, неоднородность качества данных, дефицит аналитических компетенций и высокая чувствительность к ошибкам в распределении ресурсов и выборе стратегических альтернатив.

В этих условиях традиционные методы управленческого анализа, основанные преимущественно на ретроспективной информации, линейных моделях прогнозирования и экспертных оценках, нередко демонстрируют ограниченную результативность. Между тем, технологии искусственного интеллекта открывают новые возможности для повышения качества управленческих решений, однако их применение требует не только технической,

но прежде всего методической и организационно-управленческой проработки: определения места искусственного интеллекта (ИИ) в контуре управления, регламентации ролей и ответственности, разработки критериев оценки эффективности, а также процедур мониторинга и корректировки.

Правомерно заключить, что диссертационное исследование С. В. Савина выполнено в русле актуальной научной проблематики и ориентировано на решение значимой научно-практической задачи - развитие теоретико-методического инструментария принятия управленческих решений на основе технологий искусственного интеллекта в предпринимательских структурах. Поставленные автором цель и задачи логично вытекают из содержания исследуемой проблемы и в полной мере соответствуют теме диссертационной работы.

#### **Область исследования**

Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмент», в частности п. 5 — разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах; системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений; п. 19 — управление инновациями, инновационные способности фирмы, управление организационными и технологическими инновациями, межорганизационные формы управления инновациями; п. 27 — управление данными в организации, применение методов искусственного интеллекта и больших данных в менеджменте.

Объектом исследования автором определены процессы принятия управленческих решений в малых и средних предпринимательских структурах в условиях цифровой трансформации. Предмет исследования представлен организационно-управленческими отношениями в сфере разработки инструментов и методов принятия управленческих решений на основе технологий искусственного интеллекта. Такая постановка объекта и предмета исследования

является корректной, логически непротиворечивой и соответствует управленческой ориентации содержания диссертации.

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

Обоснованность научных положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертационной работе, обеспечивается общей логикой исследования, построенной как последовательный переход от теоретико-концептуального анализа природы управленческого решения и ограничений функционала традиционных методов к проектированию архитектуры поддержки решений на основе ИИ, а затем к разработке методики внедрения, диагностике ИИ-зрелости и системе мониторинга результативности. Такая структура исследования позволяет рассматривать диссертацию как обоснование целостной управленческой модели, в которой концептуальный, методический и прикладной уровни взаимосвязаны.

Достоверность результатов подтверждается опорой на широкий круг современных отечественных и зарубежных научных публикаций по менеджменту, системам поддержки принятия решений, управленческой аналитике, цифровой трансформации и применению технологий искусственного интеллекта в организационной практике. Положительной оценки заслуживает использование автором системного и процессного подходов, методов анализа и синтеза, сравнительного и кейс-анализа, экспертных процедур, а также экономико-математического моделирования и алгоритмов машинного обучения.

Существенным достоинством диссертации является то, что автор не ограничивается описанием искусственного интеллекта как технологического инструмента, а рассматривает его в контуре управленческого процесса и управленческой ответственности. Это позволяет сместить фокус исследования с технического аспекта процесса внедрения программного решения на

результативность управленческого процесса, что представляется методологически верным для работ по специальности 5.2.6 Менеджмент.

Информационно-эмпирическая база исследования также представляется достаточной для обоснования полученных выводов. В работе наряду с данными официальной статистики впервые введены в научный оборот и использованы данные действующих предприятий, в том числе ООО «Триумф», ТК «Вектор» и ООО «Софи групп», а также материалы собственных прикладных исследований автора, экспертные оценки и результаты форсайт-сессии. Практическая апробация отдельных рекомендаций диссертации на этих предприятиях-партнёрах усиливает прикладную достоверность выводов и рекомендаций.

#### **Научная новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Проведённое автором диссертационное исследование вносит значимый вклад в развитие методического аппарата менеджмента применительно к задачам принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на основе технологий искусственного интеллекта. К наиболее существенным научным результатам, обладающим новизной, следует отнести:

– уточнение содержания понятия «метод поддержки принятия управленческих решений на основе технологий искусственного интеллекта» как интегрированного многоэтапного управленческого процесса, а не как частного аналитического инструмента;

– выявление и структурирование системы критериев оценки эффективности методов поддержки управленческих решений на основе ИИ, объединяющей параметры качества моделей, характеристики управленческого цикла и показатели экономической результативности;

– разработку четырехслойной архитектуры поддержки управленческих решений на основе ИИ, включающей слой данных, аналитический слой, слой

управленческого выбора и слой обратной связи, с закреплением управленческих функций и зон ответственности;

– предложение методического алгоритма поэтапного внедрения ИИ в управленческие процессы предпринимательских структур, ориентированного на полный жизненный цикл управленческого решения и на измеряемую результативность, а не только на техническое развертывание решения;

– разработку авторского подхода к оценке цифровой (ИИ-) зрелости предприятия по семи ключевым компонентам с десятиуровневой градацией и взвешенной агрегацией показателей;

– формирование методики мониторинга и оценки результативности использования ИИ в управленческих решениях на основе логики сопоставления состояния «до/после» и единого KPI-контура.

### **Теоретическая и практическая значимость полученных результатов для развития науки и практики**

Теоретическая значимость диссертации состоит в обосновании необходимости развития методического инструментария обоснования и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах в условиях цифровой трансформации. Автором предложена методическая рекомендация осуществления процедуры встраивания технологии искусственного интеллекта в управленческий цикл «данные – аналитика – решение – обратная связь», а также конкретизированы процедуры внедрения, диагностики готовности и оценки результативности. Такой подход расширяет представления о месте интеллектуальных технологий в системе менеджмента и повышает степень методической формализации процессов принятия решений.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предпринимательскими структурами, разработанных автором архитектуры, алгоритма внедрения, шкалы ИИ-зрелости и методики мониторинга процессов принятия и реализации решений при планировании и реализации

проектов цифровой трансформации управленческих процессов. Особенно важно, что предложенные решения учитывают ресурсные ограничения и неоднородность организационной готовности субъектов малого и среднего предпринимательства к использованию возможностей искусственного интеллекта. Это повышает применимость результатов работы для реальной управленческой практики.

Положительной оценки заслуживает ориентация автора на измеримость эффекта от внедрения ИИ в управленческий контур. В диссертации акцентируется необходимость оценки не только технических характеристик моделей, но и управленческого и экономического результата: скорости принятия решений, снижения издержек, роста выручки, повышения оборачиваемости, улучшения качества управленческих действий. Такой подход соответствует современным требованиям к научным исследованиям по менеджменту.

#### **Апробация результатов исследования**

Результаты диссертационного исследования прошли практическую проверку на предприятиях — партнёрах исследования. Автор указывает, что по результатам апробации результатов исследования на ООО «Триумф», ТК «Вектор» и ООО «Софи групп» оформлены акты внедрения, а отдельные элементы предложенной методики применяются при аудитах предприятий перед внедрением аналитических систем.

Ключевые положения диссертационной работы обсуждались на международных и всероссийских научно-практических конференциях, включая мероприятия, проведённые в Санкт-Петербурге, Новороссийске, Ростове-на-Дону, Москве и Сочи в 2023–2024 гг. Основные результаты исследования опубликованы в 12 научных работах общим объёмом 6,0 п. л., в том числе в 8 публикациях в изданиях, рекомендованных ВАК, в 3 публикациях, индексируемых в РИНЦ, а также в коллективных монографиях. Это свидетельствует о достаточной степени научной апробации и публичной верификации результатов исследования.

## **Замечания и рекомендации к содержанию диссертации**

Несмотря на общую положительную оценку диссертационной работы, следует отметить ряд дискуссионных моментов и замечаний:

1. Представленная в работе архитектура интеграции технологий искусственного интеллекта носит преимущественно универсальный характер. Автору следовало бы более детально дифференцировать сценарии применения данного подхода применительно к различным уровням управления (стратегическому, тактическому, оперативному) и специфическим типам предпринимательских структур. Отсутствие такой детализации несколько ограничивает возможности прямой имплементации предложенной методики в реальный сектор управления.

2. Признавая значимость описанной модели менеджмента «человек в контуре», необходимо отметить недостаточную проработку регламентации действий в ситуациях, когда менеджер отклоняет рекомендации интеллектуальной системы. В работе не в полной мере раскрыты механизмы минимизации рисков субъективизма управленца при его взаимодействии с ИИ-инструментарием, что является важным для обеспечения устойчивости системы управления в условиях цифровой трансформации.

3. Несмотря на подтвержденную практическую применимость решений, объем накопленного эмпирического материала представляется ограниченным для проведения репрезентативного сравнительного анализа. Вариативность результатов внедрения ИИ в организациях с различным уровнем цифровой зрелости учтена лишь частично, что несколько снижает объективность выводов о масштабируемости авторской методики для низкотехнологичных отраслей предпринимательства.

4. Предложенная система оценки результативности внедрения ИИ характеризуется избыточной агрегированностью показателей. Представленная декомпозиция управленческого эффекта по источникам его формирования

(технологический фактор, регламентация процессов, организационное обучение) не в полной мере позволяет оценить вклад именно интеллектуальных инструментов в общий прирост эффективности, что несколько снижает практическую ценность исследования для консалтингового сопровождения.

Отмеченные замечания не снижают общей высокой оценки диссертационного исследования. Они имеют преимущественно дискуссионный характер и могут рассматриваться как направления дальнейшего развития избранной автором научной проблематики.

### **Соответствие диссертации критериям Положения о присуждении учёных степеней**

Представленное на соискание учёной степени кандидата экономических наук диссертационное исследование Савина Сергея Владимировича характеризуется логически выверенной структурой, внутренней непротиворечивостью, завершёностью, самостоятельностью выполнения и наличием научной новизны. Работа соответствует заявленной научной специальности 5.2.6 Менеджмент, а полученные автором результаты имеют теоретическую значимость и практическую ценность для развития управленческой науки и практики цифровой трансформации предпринимательских структур.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту, являются обоснованными, а выводы и рекомендации достоверными. Ключевые результаты исследования нашли отражение в опубликованных научных работах автора и прошли апробацию в научной и практической среде.

На основании вышеизложенного диссертация Савина Сергея Владимировича на тему «Разработка методов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на основе технологий искусственного интеллекта» соответствует требованиям «Положения о присуждении ученых степеней в ЮФУ» (Приказ Пр. №62-ОД от 27.03.2026 г.), предъявляемым к

кандидатским диссертациям, а её автор заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент.

Официальный оппонент

декан факультета менеджмента и предпринимательства

Ростовского государственного

экономического университета (РИНХ),

доктор экономических наук, доцент \_\_\_\_\_ /М. А. Суржиков/



20 мая 2026 г.

