

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА
ЮФУ801.03.08**

**созданного на базе факультета управления
Южного федерального университета,
по диссертации на соискание ученой степени кандидата наук**

аттестационное дело № _____
решение диссертационного совета от 10.06.2026 № 33

О присуждении Савину Сергею Владимировичу, гражданину Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Разработка методов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на основе технологий искусственного интеллекта» по специальности 5.2.6. Менеджмент принята к защите 08 апреля 2026 г. (протокол заседания №30) диссертационным советом ЮФУ801.03.08, созданным на базе факультета управления Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный федеральный университет», в соответствии с Приказом ЮФУ №340-ОД от 24.11.2023 г.

Соискатель Савин Сергей Владимирович является аспирантом факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет». Диссертация выполнена на кафедре «Управление развитием пространственно-экономических систем» факультета управления Южного федерального университета.

Научный руководитель – Мурзин Антон Дмитриевич, доктор технических наук, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Управление развитием пространственно-экономических систем» факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет».

Официальные оппоненты:

Виноградова Елена Борисовна, доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», профессор Высшей школы производственного менеджмента.

Суржиков Михаил Андреевич, доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», декан факультета менеджмента и предпринимательства.

Выбор официальных оппонентов обосновывается:

Виноградовой Е.Б. как авторитетного ученого в области менеджмента, экономики и финансов, производственного менеджмента и управления организационными системами, обладающего необходимой научной квалификацией для оценки диссертационного исследования, посвященного разработке методов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на основе технологий искусственного интеллекта.

Суржикова М.А. как авторитетного специалиста в области менеджмента, предпринимательства, управления организационным развитием и подготовки управленческих кадров, имеющего глубокие профессиональные знания по научной специальности 5.2.6. Менеджмент и тематике диссертационной работы.

Основные положения, промежуточные и итоговые результаты исследования получили отражение в 12 научных работах общим объемом 6,0 п., в том числе авторских – 4,8 пл.; из них 8 работ опубликованы в изданиях, входящих в перечень, рекомендованный ВАК, 3 работы – в изданиях, индексируемых в РИНЦ, результаты также представлены в коллективной монографии. В частности, авторская шкала цифровой (ИИ-) зрелости раскрыта в публикации № 1 по списку работ в автореферате, методический алгоритм внедрения ИИ в управленческий контур МСП – в публикации № 2, четырехслойная архитектура поддержки управленческих решений – в публикации № 3, подходы к интеграции, адаптации и оценке эффективности интеллектуальных систем – в публикации № 6, эволюция и типология интеллектуальных инструментов поддержки решений – в публикациях № 10 и 11; теоретические, институциональные и организационные предпосылки применения ИИ в предпринимательских структурах развиты в публикациях № 4, 5, 7-9 и 12. Количество и содержание публикаций Савина С. В., в которых изложены основные научные результаты диссертации, соответствует п. 2.3-2.4 Положения о присуждении ученых степеней в ЮФУ, утвержденного приказом №62-ОД от 27.03.2026 г.

В диссертации отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных соискателем ученой степени работах, видах исследований и авторском вкладе.

Проверка диссертации с использованием электронной системы контроля оригинальности текстов «Антиплагиат» показала, что оригинальный текст составляет 93,39%, показатель совпадений – 6,26%, самоцитирования – 0,35%. Анализ источников совпадений показал, что подавляющее большинство совпадений имеют правомерный характер, связаны с публикациями соискателя по теме исследования, устойчивыми формулами научного аппарата, нормативно-

правовыми источниками и общепринятым терминологическим аппаратом в области менеджмента, искусственного интеллекта и цифровой трансформации. Остальные совпадения обусловлены фрагментарным использованием устойчивых описательных конструкций и терминологии менеджмента.

На диссертацию и автореферат поступили 8 отзывов, помимо отзывов официальных оппонентов. Все отзывы положительные, в них отмечается актуальность исследования, наличие приращений научного знания, теоретическая и практическая значимость полученных результатов. Вместе с тем, в отзывах содержится ряд замечаний и вопросов дискуссионного характера:

1. Официальный оппонент Виноградова Елена Борисовна, доктор экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», профессор Высшей школы производственного менеджмента. Замечания:

- требует уточнения вопрос о том, какие особенности трансформации системы принятия управленческих решений выделяются применительно к промышленным предприятиям и организациям государственного сектора, а также чем будет отличаться методический инструментарий при выборе указанных объектов исследования;

- недостаточно подробно раскрыты цифровые риски и обязательные меры защиты при применении ИИ в управленческих решениях;

- следовало бы последовательно описать методическую и прикладную части архитектурной схемы, а затем переходить к апробации на конкретном предприятии ООО «Триумф»;

- требует пояснения, какие дополнительные контуры контроля необходимы для генеративного ИИ в задачах с высокой ценой ошибки, например в юридических или финансовых рекомендациях.

2. Официальный оппонент Суржиков Михаил Андреевич, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», декан факультета менеджмента и предпринимательства. Замечания:

- архитектура интеграции ИИ носит универсальный характер, поэтому требует пояснения дифференциация сценариев применения подхода по уровням управления и типам предпринимательских структур;

- недостаточно детально раскрыта регламентация действий в ситуациях, когда менеджер отклоняет рекомендации интеллектуальной системы, а также способы минимизации субъективизма;

- объем эмпирического материала ограничен для репрезентативного сравнительного анализа, что требует пояснения пределов выводов о масштабируемости методики;

- система оценки результативности внедрения ИИ выглядит агрегированной; требует уточнения, как отделить вклад интеллектуальных инструментов от эффекта регламентации процессов и организационного обучения.

3. Ильин Андрей Борисович, доктор экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», декан факультета управления Института социально-экономических наук. Замечания:

- из описания первого пункта научной новизны не вполне ясно, в какой последовательности в процессе принятия управленческих решений используются аналитические инструменты, управленческие процедуры и ИИ-технологии применительно к стадиям принятия управленческих решений.

4. Калькова Наталья Николаевна, доктор экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского», доцент кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела Института экономики и управления. Замечания:

- в концепции гибридной системы «человек в контуре» требуют пояснения пороговые условия, при превышении которых решение передается на уровень руководства, порядок их установления и периодичность пересмотра;

- в паспорте метрик используются зоны контроля «норма», «предупреждение», «критично», однако требует уточнения порядок инициирования корректирующих мероприятий, сроки их реализации и действия при отсутствии улучшений.

5. Лиман Ирина Александровна, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет», зав. кафедрой менеджмента и бизнеса Финансового-экономического института. Замечания:

- в автореферате убедительно описаны архитектура и алгоритм внедрения технологий искусственного интеллекта, однако сравнительно кратко раскрыт вопрос отраслевой вариативности предложенного инструментария. Представляется целесообразным более подробно показать, какие элементы методики являются универсальными для предпринимательских структур, а какие требуют адаптации в зависимости от отрасли, масштаба бизнеса и специфики бизнес-процесса.

- автором предложена система оценки цифровой (ИИ-) зрелости предприятия, включающая семь компонентов и десятиуровневую шкалу. Вместе с тем в автореферате хотелось бы видеть более развернутое описание процедуры

эмпирической верификации весов отдельных компонентов и пороговых значений, используемых для разграничения уровней зрелости и выбора режима применения ИИ-рекомендаций.

6. Логутова Тамара Григорьевна, доктор экономических наук, профессор, кандидат технических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет имени А. И. Куинджи», заведующий кафедрой менеджмента, заслуженный деятель науки и техники. Замечания:

- целесообразно подробнее раскрыть принципы отраслевой калибровки модели цифровой (ИИ-) зрелости: порядок изменения весов показателей и жестких порогов при переносе методики между различными типами предпринимательских структур;

- более развернутое описание состава сравниваемых периодов, ограничений выборки и условий сопоставимости эффектов «до/после» сделало бы эмпирические выводы более прозрачными для внешней верификации.

7. Медяник Наталья Витальевна, доктор экономических наук, доцент, Северо-Кавказский институт – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», профессор кафедры государственного, муниципального управления и права. Замечания:

- следовало бы более четко ранжировать показатели оценки качества моделей, скорости управленческого цикла и экономической результативности ИИ-решений по уровням управленческих решений: стратегические, тактические, операционные;

- в автореферате сжато раскрыты границы переносимости полученных результатов на иные отрасли и типы предпринимательских структур, а также условия адаптации методики для предприятий с различным уровнем цифровой зрелости.

8. Савельева Нелли Александровна, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», профессор кафедры управления и технологий в туризме и рекреации. Замечания:

- в автореферате убедительно раскрыты архитектура и алгоритм внедрения технологий искусственного интеллекта в контур принятия управленческих решений, однако было бы полезно более детально показать границы применимости предложенного методического инструментария по отношению к различным типам предпринимательских структур. В частности, дополнительного уточнения заслуживает вопрос о том, каким образом должны модифицироваться правила

эскалации, набор КРІ и параметры зрелости для организаций с различной отраслевой спецификой и разным уровнем формализации бизнес-процессов.

– автор аргументированно показывает бизнес-эффекты внедрения искусственного интеллекта, включая сокращение времени управленческого цикла и улучшение операционных показателей. Вместе с тем представляется целесообразным несколько подробнее раскрыть методические основания сопоставления результатов «до/после» внедрения и пределы интерпретации экономического эффекта, чтобы ещё более чётко отделить влияние собственно интеллектуального инструментария от влияния сопутствующих организационных изменений, возникающих в процессе трансформации системы управления.

9. Сергеев Игорь Борисович, доктор экономических наук, профессор, Северо-Западный институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», профессор кафедры менеджмента. Замечания:

– не в полной мере раскрыто и доказано уточнение понятия метода поддержки принятия управленческих решений на основе ИИ; требуется пояснить ограничения использования ИИ в зависимости от типа управленческого решения.

10. Томашевская Юлия Николаевна, доктор экономических наук, доцент, Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева, профессор кафедры менеджмента. Замечания:

– целесообразно более детально показать отраслевые ограничения применимости предложенной архитектуры поддержки управленческих решений, поскольку специфика предпринимательских структур разных сфер деятельности может влиять на режимы использования ИИ-рекомендаций и состав приоритетных КРІ;

– следовало бы подробнее раскрыть механизм выбора весов отдельных компонентов зрелости и порядок их адаптации применительно к различным типам предпринимательских структур.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований получены следующие основные научные результаты:

разработан теоретико-методический подход к принятию управленческих решений в предпринимательских структурах на основе технологий искусственного интеллекта, в котором ИИ рассматривается не как автономный технический модуль, а как элемент управленческого контура «данные – аналитика – управленческий выбор – обратная связь», встроенный в систему ответственности, контроля и мониторинга;

– **предложена** четырехслойная архитектура поддержки управленческих решений, включающая слой данных, аналитико-интеллектуальный слой, слой управленческого выбора и слой мониторинга/обратной связи, что позволяет обеспечить переход от фрагментарного применения аналитических инструментов к регламентированной управленческой системе;

– **сформирован** методический алгоритм поэтапного внедрения ИИ в управленческие процессы предпринимательской структуры, включающий постановку управленческой задачи, диагностику её ИИ-зрелости, подготовку данных, выбор и обучение модели, интеграцию в процесс, мониторинг KPI и масштабирование;

– **разработана** шкала оценки цифровой (ИИ-) зрелости предприятия по семи компонентам, а также интегральный подход к диагностике готовности, позволяющий использовать результаты оценки как основание для выбора режима внедрения: подготовка базы, пилотное внедрение, интеграция в процесс или масштабирование;

– **предложена** методика мониторинга результативности использования ИИ в управленческих решениях, объединяющая KPI бизнес-эффекта, показатели качества модели, управленческие сигналы, механизм обратной связи и правила эскалации;

– **доказана** практическая применимость разработанных положений на материалах ООО «Триумф», ТК «Вектор» и ООО «Софи Групп». В ООО «Триумф» сформированы и апробированы элементы четырехслойной архитектуры, включая единый контур данных, аналитический слой, слой управленческого выбора с объяснимым ИИ и контур мониторинга с правилами эскалации; результативность подтверждена снижением ошибки прогноза MAPE примерно с 13–14 % до 8–9 %. На материалах ТК «Вектор» проверены алгоритмы предиктивной аналитики и оценка эффектов, а в ООО «Софи Групп» – диагностическая модель оценки ИИ-зрелости и формирование адресной дорожной карты внедрения.

Направлению исследований по п. 5 «Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах; системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений» паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент соответствуют следующие результаты работы: **уточнение** содержания метода поддержки управленческих решений на основе ИИ как многоэтапного управленческого процесса; **разработка** критериев эффективности ИИ-ориентированных методов; **формирование** архитектуры

поддержки решений и алгоритма внедрения ИИ в управленческий цикл предпринимательских структур.

Направлению исследований по п. 19 «Управление инновациями, инновационные способности фирмы, управление организационными и технологическими инновациями, межорганизационные формы управления инновациями» паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент соответствуют положения диссертации, раскрывающие внедрение ИИ как управленческую и организационную инновацию, требующую диагностики зрелости, распределения ответственности, организационного обучения, регламентов применения и контроля результатов.

Направлению исследований по п. 27 «Управление данными в организации, применение методов искусственного интеллекта и больших данных в менеджменте» паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент соответствуют разработанные в диссертации положения о контуре данных, паспорте метрик, контроле качества данных, применении алгоритмов машинного обучения и объяснимого ИИ, мониторинге дрейфа данных и оценке влияния интеллектуальных инструментов на управленческий результат.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии положений теории принятия управленческих решений и методологии цифрового менеджмента и определяется тем, что:

- **расширены** теоретические представления о методе поддержки принятия управленческих решений: искусственный интеллект рассматривается не только как технологический инструмент анализа данных, но и как элемент организационно-управленческого процесса, встроенный в цикл постановки цели, формирования альтернатив, выбора, исполнения и контроля решения;

- **сформирована** методологическая связка «цель и KPI приемки – данные – аналитика – управленческий выбор – контроль исполнения – обратная связь», объединяющая классический управленческий цикл с архитектурой ИИ-поддержки, распределением ролей и ответственностью лица, принимающего решение;

- **разработана и систематизирована** система критериев эффективности ИИ-ориентированных методов, объединяющая три группы показателей: качество интеллектуальной модели, параметры управленческого цикла и экономическую результативность, что обеспечивает целостную оценку функционала гибридной системы «человек + ИИ»;

- **обоснована** роль цифровой (ИИ-) зрелости предприятия как управленческого условия выбора масштаба, режима и последовательности этапов

внедрения ИИ, что развивает методологию управления цифровой трансформацией предпринимательских структур с учетом ресурсных и организационных ограничений;

– **уточнена** субъектно-ролевая модель гибридной системы «человек + ИИ», в которой человек сохраняет функции целеполагания, интерпретации контекста, утверждения решения и ответственности за его последствия, а ИИ выполняет функции обработки данных, прогнозирования и формирования объяснимых рекомендаций. Полученные положения создают теоретическую основу и возможность дальнейшего развития теории управленческих решений в части моделирования границ автоматизации, распределения ответственности и обеспечения устойчивости управленческого эффекта.

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики:

– разработанные архитектура, алгоритм внедрения, шкала ИИ-зрелости и методика мониторинга могут использоваться предпринимательскими структурами для планирования и реализации проектов внедрения ИИ в управленческие процессы;

– предложенный минимальный управленческий контур для МСП, включающий KPI «до/после», паспорт метрик, правила риска, журнал решений, RACI-матрицу и мониторинг, снижает риски неуправляемой цифровизации и повышает прозрачность внедрения ИИ;

– практическая проверка на ООО «Триумф» подтвердила измеримый эффект применения архитектуры и KPI-мониторинга: ошибка прогноза МАРЕ снизилась примерно с 13-14 % до 8-9 %, доля избыточных запасов – примерно с 30 % до 15-20 %, длительность цикла принятия управленческих решений – с 2–3 недель до одной недели и менее, оборачиваемость запасов выросла на 7-8 %; ROI пилотного проекта составил около 50–60 % при сроке окупаемости порядка 10 месяцев;

– апробация в ТК «Вектор» подтвердила возможность применения методики в логистическом контуре: в пилоте зафиксированы сокращение времени доставки на 9 %, снижение расхода топлива на рейс на 6 %, рост удовлетворенности сроками доставки на 12 процентных пунктов, экономия топлива порядка 700 тыс. руб. в год на филиал и ROI первого года выше 50 %;

– диагностика ООО «Софи Групп» подтвердила прикладную ценность шкалы ИИ-зрелости для выявления организационных ограничений, выбора допустимого режима внедрения и формирования адресной дорожной карты развития данных, инфраструктуры, компетенций и управленческих процессов.

Оценка достоверности результатов исследования выявила, что:

- теория построена на положениях классической и современной теории менеджмента, системного и процессного подходов, концепций управления на основе данных, а также современных исследований в области искусственного интеллекта, больших данных и управленческой аналитики;

- идея исследования базируется на научно обоснованном противоречии между усложнением управленческой среды предпринимательских структур и ограниченностью традиционных инструментов принятия решений, не обеспечивающих требуемый уровень обоснованности, адаптивности и результативности;

- применительно к проблематике диссертации результативно использованы системный и процессный подходы, сравнительный анализ, кейс-анализ, экспертные процедуры, экономико-математическое моделирование и алгоритмы машинного обучения;

- использованы эмпирические материалы предприятий различного профиля, включая ООО «Триумф», ТК «Вектор» и ООО «Софи Групп», что позволило проверить применимость методики в производственном, логистическом и диагностическом управленческих контурах;

- установлено отсутствие противоречий результатов диссертационной работы с данными научных источников и практики внедрения аналитических систем, а внутреннюю непротиворечивость исследования подтверждает согласованность архитектуры, алгоритма внедрения, диагностики зрелости и КРІ-мониторинга.

Личный вклад соискателя состоит в непосредственном участии на всех этапах исследования: самостоятельно выполнены постановка научной проблемы, анализ теоретико-методологических основ принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, систематизация критериев эффективности ИИ-ориентированных методов, разработка четырехслойной архитектуры поддержки решений, формирование алгоритма внедрения ИИ, разработка шкалы ИИ-зрелости, методики мониторинга результативности, а также проведение апробации и интерпретация результатов на материалах ООО «Триумф», ТК «Вектор» и ООО «Софи Групп». Соискателем лично разработаны научные результаты, отраженные в научных публикациях.

В ходе защиты диссертации были заданы вопросы и высказаны критические замечания.

Членами диссертационного совета и участниками научной дискуссии были заданы вопросы:

- в чем заключается авторская концепция исследования и чем она отличается от рассмотрения ИИ как самостоятельного ИТ-инструмента;
- какая теория управления лежит в основе предложенной концепции и каким образом результаты исследования соотносятся со специальностью 5.2.6. Менеджмент;
- в чем состоит научная новизна работы по сравнению с существующими подходами к использованию ИИ в менеджменте;
- как разграничиваются роль человека и роль ИИ в управленческом контуре, и каким образом сохраняется ответственность лица, принимающего решение;
- в чем различие между архитектурой поддержки управленческих решений и алгоритмом внедрения ИИ;
- может ли в RACI-матрице быть несколько ответственных и каким образом разделяются функциональная ответственность и подотчетность за результат;
- каковы границы переносимости методики на другие отрасли и типы предпринимательских структур;
- каким образом отделяется вклад ИИ-инструментов от эффекта регламентации процессов и организационного обучения;
- какие направления дальнейших исследований вытекают из полученных результатов.

Соискатель Савин С. В. аргументировано ответил на все замечания оппонентов и отзывы на автореферат, также развернуто представил собственную позицию по вопросам членов диссертационного совета в ходе научной дискуссии и привел аргументацию, основанную на результатах теоретических и эмпирических исследований. В ответах раскрыты последовательность интеграции аналитических инструментов, управленческих процедур и ИИ-технологий по стадиям управленческого цикла; различия сценариев применения на стратегическом, тактическом и операционном уровнях; правила режима «человек в контуре», эскалации и протоколирования отклонений от рекомендаций; принципы отраслевой калибровки весов, KPI и порогов риска; условия сопоставимости эффектов «до/после» и границы переносимости разработанной методики, а также прочие уточнения и аргументы.

На заседании 10 июня 2026 года диссертационный совет установил, что диссертация Савина Сергея Владимировича «Разработка методов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на основе технологий

искусственного интеллекта» представляет собой завершённую научно-квалификационную работу, в которой решена имеющая значение для развития научной области менеджмента задача теоретико-методического обоснования интеграции технологий искусственного интеллекта в процессы принятия управленческих решений предпринимательских структур. Работа соответствует критериям раздела 2 Положения о присуждении ученых степеней в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Южный федеральный университет».

Диссертационный совет принял решение:

За решение научной задачи, имеющей значение для развития теории и методов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, заключающееся в разработке теоретико-методического подхода к интеграции технологий искусственного интеллекта в управленческий контур организации, включающего уточнение содержания ИИ-ориентированного метода поддержки управленческих решений, четырехслойную архитектуру, методический алгоритм внедрения ИИ, модель оценки цифровой (ИИ-) зрелости и методику мониторинга результативности на основе системы KPI и обратной связи, а также подтвержденного результатами апробации в ООО «Триумф», ТК «Вектор» и ООО «Софи Групп», присудить Савину Сергею Владимировичу ученую степень кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 10 человек, участвовавших в заседании, из них 9 докторов наук (из 10 человек, участвовавших в заседании, дополнительно введены на разовую защиту – 0 человек), проголосовали: за – 10, против – 0, недействительных бюллетеней – 0.

Председатель диссертационного совета
ЮФУ801.03.08

Ученый секретарь диссертационного совета
ЮФУ801.03.08

Дата оформления заключения
10 июня 2026 г.



В.Н. Овчинников

А.Г. Оганьян