

В диссертационный совет 24.2.386.07 при  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет»,  
191023, г. Санкт-Петербург, набережная канала  
Грибоедова, д.30-32, лит. А

**ОТЗЫВ**  
**ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**  
доктора экономических наук, профессора

Голубецкой Натальи Петровны  
на диссертацию Свистунова Льва Олеговича на тему: «Разработка  
механизмов применения инновационных технологических систем в управлении  
организациями здравоохранения», представленную на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 - Менеджмент  
(экономические науки)

*Актуальность избранной темы диссертации*

При определении актуальности диссертационной работы соискатель обоснованно отталкивается от двух встречных трендов современного менеджмента. С одной стороны, управленческие системы сталкиваются с беспрецедентным усложнением: объемы информации, динамика внешней среды и жесткость регуляторных требований (особенно в социально значимых отраслях, таких как здравоохранение) достигают уровня, где традиционные методы поддержки решений перестают быть достаточными. С другой стороны, потенциал технологий искусственного интеллекта, способных взять на функцию анализа и оптимизации, пока реализован на практике лишь фрагментарно.

Ключевым достоинством позиции автора является выделение не технического, а управленческого разрыва. Как показано в работе, сегодня основной барьер лежит не в недостаточности вычислительных мощностей или алгоритмов, а в отсутствии целостных методик, которые бы «сшивали» возможности ИИ с реальной архитектурой организаций — уровнем зрелости их бизнес-процессов, структурой рисков, этическими и правовыми рамками. Именно этим объясняется ситуация, когда дорогостоящие интеллектуальные системы внедряются изолированно и не дают ожидаемого синергетического эффекта для управления в целом.

Анализ литературного обзора, представленного в диссертации, свидетельствует, что существующие научные работы тяготеют к двум крайностям. Первая — узкотехнологические исследования, игнорирующие специфику управления. Вторая — работы в русле BPM, Lean или Industry 4.0, которые либо лишь упоминают ИИ как внешний фактор, либо рассматривают его вне связи с требованиями объяснимости и надежности, критически важными для отраслей с высокой социальной ответственностью. Системный взгляд, объединяющий технологические, процессные и нормативно-этические аспекты интеграции ИИ, до сих пор остается не сформированным.

Таким образом, научно-методическая проблема, на решение которой направлена диссертация — разработка управленческого подхода, позволяющего

согласовать внедрение ИИ с процессной зрелостью, отраслевыми ограничениями и требованиями устойчивости решений — является несомненно актуальной. Более того, её решение имеет явное практическое значение, поскольку предложенные автором механизмы могут быть непосредственно востребованы при цифровой трансформации организаций, работающих в условиях жёстких регуляторных и этических ограничений.

### *Краткий анализ содержания диссертационной работы*

Диссертация Свистунова Л.О. представляет собой продуманное и целостное исследование. Работа построена по классическому принципу научного исследования: от анализа существующих подходов и практик через разработку нового концептуального и методического аппарата к его практической апробации.

Введение четко задает рамки исследования, в котором описаны актуальность и цель, предмет и объект, сформулирована научная новизна, показана теоретическая и практическая значимость работы.

Первая глава служит значительным теоретическим фундаментом, в котором автор не просто представляет известные концепции, а проводит их критический анализ, выявляет проблемы и обосновывает направления собственного научного поиска. В частности, обоснована необходимость дифференцированного подхода к имплементации систем ИИ, учитывающего не только цифровую зрелость, но и институциональные ограничения. Продолжена классификация допустимых ИИ-решений в зависимости от уровней зрелости бизнес-процессов (от реактивного до интеллектуального), что позволяет согласовать технологический выбор с реальными возможностями организации.

Во второй главе последовательно анализируются предпосылки и лучшие практики внедрения технологий Индустрии 4.0 в здравоохранении. Автор проводит глубокий анализ мирового и отечественного опыта, выявляет ключевые вызовы современных систем здравоохранения (рост затрат, старение населения, ограниченная доступность услуг, выгорание врачей) и предлагает пути их решения на основе технологий ИИ. Особое внимание уделено анализу российского ландшафта медицинских ИИ-проектов и нормативно-правовым аспектам, что позволило сформировать комплексное понимание текущего состояния и перспектив развития «Здравоохранения 4.0» в России.

Логическим завершением исследования является третья глава, в которой Свистунов Л.О. разрабатывает и апробирует авторскую методику применения искусственного интеллекта в управлении бизнес-процессами. Автор предлагает структурную интеграционную модель внедрения ИИ, построенную в логике последовательных блоков А–Г («Анализ текущего состояния» – «Определение потенциала ИИ» – «Прогноз эффекта» – «Оценка ресурсов и рисков»). Разработана и апробирована расчётная модель количественной оценки экономической эффективности внедрения ИИ-решений, интегрирующая сценарный анализ с классическими инвестиционными метриками (NPV, IRR, ROI, TCO), что позволяет осуществлять многовариантное прогнозирование на прединвестиционной стадии.

*Обоснованность выдвигаемых автором научных положений, выводов и*

*рекомендаций* заключается в том, что теоретическая база исследования характеризуется фундаментальностью и релевантностью. Автор опирается на широкий спектр источников: международные стандарты (ISO/IEC 42001:2023), нормативные документы РФ, исследования международных организаций (ВОЗ, ООН, Всемирный банк), аналитические отчёты консалтинговых компаний (McKinsey, PwC), а также работы значимых ученых в области цифровой трансформации, управления бизнес-процессами и искусственного интеллекта.

*Достоверность выводов обеспечивается* комплексным применением взаимодополняющих методов. Системный и процессный подходы легли в основу анализа управленческих систем. Методы process mining и сценарного моделирования стали основой для создания новых инструментов. Экономико-статистический анализ отраслевых данных (Росстат, НИУ ВШЭ) придал работе необходимый прикладной характер. Успешная апробация ключевых разработок в условиях реальной медицинской организации (с расчетом экономической эффективности) является весомым доказательством их обоснованности и практической ценности.

*Научная новизна* вынесенных на защиту результатов исследования носит не декларативный, а предметный и убедительный характер и сконцентрирована в пяти защищаемых положениях:

1) Обоснование дифференцированного подхода к имплементации систем ИИ (С. 17-31) решает важную управленческую проблему — формальную, неадаптированную сертификацию. Установлено, что выбор моделей ИИ детерминируется не только уровнем цифровой зрелости, но и институциональными ограничениями внешней среды, что позволяет ранжировать приоритеты управления бизнес-процессами.

2) Подход к классификации допустимых ИИ-решений, дифференцированный по уровням зрелости бизнес-процессов (С. 32-51), представляет собой существенный шаг от абстрактных технологических рекомендаций к формализованным управленческим ограничениям. Новизна заключается в установлении соответствия между типом ИИ-решения (транзакционные, аналитические, когнитивные) и фактической способностью организации к стандартизации процессов, что снижает вероятность неудачных цифровых трансформаций.

3) Поэтапная методика интеграции ИИ для медицинских организаций (С. 128-142), включающая три взаимосвязанных контура (безопасности, объяснимости и нормативного соответствия), является важной научной разработкой. В отличие от универсальных подходов, данная методика позволяет реализовать внедрение ИИ без потери управляемости и доверия со стороны медицинского сообщества и пациентов.

4) Структурная интеграционная модель внедрения ИИ в логике блоков А–Г (С. 135-141) задает вектор эволюции от фрагментарных проектных решений к воспроизводимой системе управления цифровой трансформацией. Новизна модели заключается в формализации сквозной причинно-следственной связи между исходной диагностикой, выбором ИИ-решений, количественной оценкой эффекта и ресурсно-рисковыми ограничениями.

5) Расчётная модель количественной оценки экономической эффективности (С. 142-169) — важный шаг для практической реализации междисциплинарного подхода. Модель интегрирует методы сценарного анализа (оптимистический, базовый, пессимистический) с классическими инвестиционными метриками (NPV, IRR, ROI), что позволяет адаптировать стратегию внедрения под заданный уровень риска и обосновать инвестиционную привлекательность ИИ-проектов уже на прединвестиционной стадии.

Достаточный объем публикаций в изданиях, рекомендованных ВАК, подтверждает, что основные результаты исследования прошли этап профессионального обсуждения и признания.

**Практическая значимость исследования** носит многоплановый характер. Разработанные подходы и инструменты адресованы непосредственно руководителям медицинских организаций и управленцам в сфере здравоохранения. Их внедрение способно привести к измеримым управленческим и экономическим результатам: повышению обоснованности решений за счет использования ИИ-поддержки; снижению операционных затрат и стоимости ошибок; повышению эффективности использования ресурсов за счет автоматизации рутинных задач и оптимизации процессов; укреплению доверия к цифровым решениям через обеспечение объяснимости и соответствия нормативным требованиям. Апробация результатов на примере медицинской организации и их обсуждение в научных публикациях свидетельствуют о том, что работа прошла необходимую проверку практикой и научным сообществом.

#### **Замечания по диссертационной работе**

Признавая высокий уровень выполненного исследования, представляется необходимым вынести на обсуждение ряд вопросов и замечаний, углубляющих научную дискуссию и указывающих на возможные пути дальнейшего развития представленных идей:

1. В параграфе 1.1 проведен детальный анализ эволюции использования искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений в экономических и социальных системах. Автор рассматривает классические и современные теории управления инновациями, но отсутствует связь с понятием «человеческий капитал» в контексте распределения зон ответственности и оптимизации алгоритмов администрирования организаций здравоохранения.

2. Автор рассматривает в параграфе 1.2 бизнес – процессы и организационные структуры в условиях цифровой трансформации, справедливо выделяя общие ключевые проблемы и барьеры моделей (рис.1.1, рис.1.2). При этом не дает оценку инновационных потенциалов российских регионов в контексте реализации моделей модернизации медицинских организаций с учетом ограничений инвестиционных ресурсов и необходимости перехода к отечественному программному и технологическому обеспечению в сфере здравоохранения.

3. В параграфе 1.3 используется понятие «кибер-физические системы». Автор проводит анализ организационных и технологических инноваций в оптимизации процессов управления знаниями (стр.48-49), представлена обобщенная структура КФС (рисунок 1.4). На наш взгляд, эволюцию вычислительных компонент КФС (рисунок 1.5) можно было связать с формированием инновационного потенциала

сферы здравоохранения. Требуется уточнение авторское определение КФС именно для медицинских организаций, что позволило бы расширить теоретические подходы по теме диссертационного исследования.

4. В исследовании представлены примеры использования методики применения инновационных технологических систем (стр.98-100), дан анализ проблем и возможностей их решения на примере США, КНР, ФРГ (стр.111-114), но не проводится анализ положительных и отрицательных моментов реализации алгоритмов управления организациями здравоохранения на примере стран – лидеров модернизации, в частности, Южной Кореи, Швеции. Важно уточнить позицию автора по перспективам использования положительного опыта в региональном срезе и оценке негативных последствий цифровой трансформации для стран - лидеров.

5. В параграфе 2.1 на стр.86 рисунок 2.3 в диссертационном исследовании представлен ландшафт медицинских ИИ проектов, на рисунке 2.4 структура кибер-физической системы. На рисунке 2.20 (стр.120) приведена схема основных рисков и проблем для развития Хелснет в России. Требуется пояснение роли и перспектив страхового сектора в цифровом контуре модернизации медицинских организаций.

6. Интеграция инновационных инструментов требует корректировки администрирования регламентов деятельности медицинских организаций. Введение протоколов лечения и рекомендаций по клиническому сопровождению пациентов приведет к снижению качества и клиентоориентированности предоставляемых услуг. В современных условиях медицинские организации практически ограничены в самостоятельности при осуществлении медицинских услуг населению. В кибер-физической системе важно обеспечить оценку сбалансированности и результативности управленческих воздействий. Необходимо уточнить алгоритмы, которые позволили бы решить эти проблемы, а также предложить программу мероприятий в сфере здравоохранения на региональном уровне управления.

Приведенные замечания носят исключительно конструктивный характер и направлены на дальнейшее совершенствование уже состоявшегося качественного исследования. Они не отменяют общей высокой оценки работы. Автореферат соответствует основному содержанию диссертации.

#### *Заключение*

Диссертационная работа Свистунова Льва Олеговича представляет собой самостоятельное, обоснованное и актуальное научное исследование, выполненное на высоком профессиональном уровне. Автор продемонстрировал глубокие знания в области теории управления бизнес-процессами и цифровой трансформации, умение проводить комплексный междисциплинарный анализ (менеджмент, экономика, информационные технологии, здравоохранение) и разрабатывать практико-ориентированные решения для высокорегулируемых отраслей экономики.

Цели исследования достигнуты. Задачи, сформулированные во введении, решены в полном объеме. Полученные результаты обладают значительной научной новизной, теоретической и практической ценностью, вносят весомый вклад в развитие современной теории менеджмента (п. 5 и 27 паспорта научной специальности 5.2.6) и могут быть успешно применены в деятельности организаций, в том числе в сфере здравоохранения, для повышения эффективности управления и снижения рисков


внедрения ИИ.

Работа соответствует требованиям «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г.

№842 (ред. от 25.01.2024 г.), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а автор Свистунов Лев Олегович, безусловно, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6-Менеджмент (экономические науки).

**Официальный оппонент:**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»

 / Голубецкая Наталья Петровна

«2» июня 2026 г.

Доктор экономических наук 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции)

Место работы: ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»

Почтовый адрес: Россия, 190020, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А

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

e-mail: [natalya\\_golubeck@mail.ru](mailto:natalya_golubeck@mail.ru)



*Людмила Голубецкой Н.П. заверил.*

руководитель отдела  
отдел кадров персонала

  
Л. В. БУТИКОВА