

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе и
инновационному развитию федерального
государственного автономного
образовательного учреждения высшего
образования «Самарский государственный
экономический университет»

доктор экономических наук, доцент

Грабова Ю.П.

«25»

06

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный экономический университет» 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 темы диссертационного исследования не вызывает сомнений и обусловлена объективными тенденциями современного этапа развития социально-экономических систем. Как справедливо отмечает соискатель, процессы ускоренной цифровизации сопровождаются лавинообразным ростом объемов данных, усложнением организационных структур и ужесточением требований к обоснованности управленческих решений. В этой связи обращение к технологиям искусственного интеллекта (ИИ) как к ключевому фактору повышения эффективности управления, автоматизации анализа данных и оптимизации бизнес-процессов представляется своевременным и методологически верным.

Особого внимания заслуживает акцент соискателя на отраслях с высокой социальной ответственностью – в первую очередь в здравоохранении, где управленческие решения сопряжены с прямыми рисками для жизни и здоровья населения. Выдвижение на первый план требований объяснимости, надежности, безопасности интеллектуальных систем, а также их соответствия нормативно-правовым и этическим ограничениям отражает понимание реальных вызовов современной управленческой практики.

Важно подчеркнуть, что работа выполнена в русле решения острой научно-методической проблемы. Соискатель обоснованно констатирует, что, несмотря

на активное развитие ИИ-технологий, их практическое внедрение в систему управления организациями остается ограниченным в силу отсутствия целостной методической базы, недостаточной адаптации международных стандартов к отечественным условиям и дефицита формализованных моделей, учитывающих процессную зрелость, организационную архитектуру и риски внедрения. Критический анализ существующей литературы, в котором отмечается преобладание технологического или фрагментарного подхода (цифровая трансформация, BPM, BPR, Lean, модели зрелости, Индустрия 4.0) без формирования системной управленческой методики, подтверждает необходимость предлагаемого комплексного подхода.

Таким образом, сформулированная соискателем научная задача – разработка целостного управленческого подхода к внедрению ИИ в деятельность организаций, обеспечивающего согласование технологических возможностей с организационными, процессными и нормативными ограничениями – является безусловно актуальной как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Диссертация направлена на решение важной народно-хозяйственной проблемы, связанной с повышением устойчивости и обоснованности управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации. Свистунов Л.О. продемонстрировал системный подход к исследованию, опирающийся на фундаментальный анализ обширного массива отечественных и зарубежных источников (включая труды по цифровой трансформации, управлению бизнес-процессами, инновационному менеджменту и теориям искусственного интеллекта).

Методологическая база работы отличается комплексностью и внутренней согласованностью. Автор обоснованно использует системный и процессный подходы, методы моделирования и сценарного анализа, оценку зрелости процессов, а также инструменты анализа данных (включая process mining). Ключевым элементом, обеспечивающим достоверность, является применение принципов «объяснимого искусственного интеллекта» (XAI) и опора на требования международного стандарта ISO/IEC 42001:2023, что позволило автору не только выявить фундаментальные проблемы (низкая процессная зрелость, кадровый дефицит, этико-правовые барьеры), но и предложить верифицируемые механизмы их преодоления.

Эмпирическая достоверность результатов подтверждается использованием репрезентативных данных. Выводы и рекомендации базируются на анализе официальных статистических данных (Росстат, НИУ ВШЭ), передовых мировых и отечественных практик внедрения технологий Индустрии 4.0 (включая кейсы США, КНР, ФРГ и российские проекты в рамках НТИ «Хелснет»), а также на апробации разработанной методики в условиях реальной медицинской

организации. Проведенный автором многофакторный сценарный анализ и расчет интегральных показателей эффективности (NPV, IRR, ROI, TCO) на основе параметрической экономической модели обеспечивают надежную аргументацию предлагаемых решений и подтверждают их практическую применимость в высокорегулируемых отраслях.

Научная новизна положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, является существенной и заключается в целостном развитии теоретико-методических основ внедрения искусственного интеллекта в управление бизнес-процессами применительно к специфическому контексту организаций здравоохранения и других социально-экономических систем.

Вклад автора в науку конкретизируется в ряде значимых результатов.

Во-первых, обоснована необходимость дифференцированного подхода к имплементации систем ИИ, заключающаяся в том, что выбор моделей и инструментов детерминируется не только уровнем цифровой зрелости организации, но и институциональными ограничениями внешней среды. Дополнены принципы внедрения ИИ за счет включения требований объяснимости, управляемости рисков, поэтапности и отраслевой адаптации (С. 17-31).

Во-вторых, предложен подход к классификации допустимых ИИ-решений, дифференцированный по уровням зрелости бизнес-процессов (от реактивного до интеллектуального). Новизна заключается в формализации соответствия между типом ИИ-решения (транзакционные, аналитические, когнитивные) и фактической способностью организации к стандартизации процессов, что обеспечивает согласованность технологического выбора с реальными возможностями организации (С. 32-51).

В-третьих, разработана и адаптирована к условиям медицинских организаций поэтапная методика интеграции ИИ в систему управления бизнес-процессами, которая включает в себя три взаимосвязанных контура – контур безопасности, контур объяснимости и контур нормативного соответствия, что позволяет реализовать внедрение ИИ без потери управляемости и доверия со стороны медицинского сообщества (С. 128-142).

В-четвертых, предложена структурная модель внедрения ИИ, построенная в логике последовательных блоков А-Г («Анализ текущего состояния» – «Потенциал применения ИИ» – «Прогноз эффекта» – «Оценка ресурсов и рисков»), которая обеспечивает логическую замкнутость и воспроизводимость этапов внедрения, позволяя использовать ее в качестве универсального конструктивного элемента при построении цифровой стратегии (С. 135-141).

В-пятых, разработана и апробирована расчетная модель количественной оценки экономической эффективности внедрения ИИ-решений, которая интегрирует методы сценарного анализа (оптимистический, базовый,

пессимистический) с классическими инвестиционными метриками (NPV, IRR, ROI, TCO), позволяя осуществлять многовариантное прогнозирование эффектов на прединвестиционной стадии (С. 142-169).

В совокупности результаты исследования формируют новый методический комплекс для управления внедрением искусственного интеллекта в организациях.

Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики носит выраженный прикладной характер. Практическая ценность работы определяется тем, что внедрение разработанных автором подходов и инструментов способно обеспечить конкретные управленческие эффекты: повышение обоснованности решений по автоматизации процессов, снижение рисков за счет использования explainable AI и этических фильтров, оптимизацию капитальных вложений через инструменты сценарного моделирования, а также усиление управляемости организации в условиях цифровой трансформации.

Рекомендации по применению результатов диссертационного исследования и выводов, приведенных в диссертации. Результаты исследования могут быть использованы:

в организациях сферы здравоохранения (как государственных, так и частных) для повышения эффективности управления бизнес-процессами, снижения административной нагрузки на персонал и внедрения интеллектуальных систем поддержки принятия решений;

в органах государственной власти и институтах развития, для которых результаты исследования могут служить аналитической основой при разработке и актуализации стратегий цифровой трансформации отраслей и методических рекомендаций по внедрению ИИ;

в научных и образовательных учреждениях с целью развития образовательных программ и научных исследований в области цифрового менеджмента, управления бизнес-процессами и искусственного интеллекта в управлении.

Область применения разработок автора не ограничивается медицинским сектором: предложенная интеграционная модель (блоки А-Г) и методика количественной оценки эффективности могут быть адаптированы с учетом специфики других отраслей с высокой регуляторной нагрузкой и социальной ответственностью (финансовый сектор, транспорт, образование), а также в любых организациях, осуществляющих цифровую трансформацию управления бизнес-процессами.

Дискуссионные положения и замечания по диссертации. Вместе с тем, в диссертационной работе присутствуют отдельные дискуссионные положения и замечания, которые целесообразно вынести на обсуждение в рамках защиты.

1. Полезно определить критерии «цифрового минимума» для внедрения ИИ. Из текста следует, что для реализации даже негативного сценария нужна определенная ИТ-инфраструктура. Рекомендуется сформулировать перечень обязательных условий (наличие МИС, структурированных данных, обученного персонала) – как «входной билет» для применения методика.

2. Желательно дать рекомендации по кадровому обеспечению внедрения и пояснить – кто в организации должен быть «владельцем» ИИ-проекта, а также нужен ли отдельный Data Scientist или достаточно обученного администратора МИС. Без ответа на этот вопрос методика остается труднореализуемой для типовой поликлиники.

3. В диссертации неоднократно подчеркивается, что разработанная методика ориентирована на поддержку принятия управленческих решений и автоматизацию административно-логистических процессов (запись, маршрутизация, распределение ресурсов). Однако в тексте практически отсутствует явная позиция автора относительно широко обсуждаемой в научной и публичной дискуссии гипотезы о возможной замене врачей (и шире – медицинского персонала) системами искусственного интеллекта.

4. Уточнить, как в модели учитываются «ложноположительные» и «ложноотрицательные» решения ИИ. В медицинской практике цена ошибки разная: пропустить заболевание (ложноотрицательный результат) гораздо опаснее, чем дать ложную тревогу. В текущей модели стоимость ошибки (С_{err}) усреднена. Желательно пояснить, можно ли в рамках предложенной методики конкретизировать разные веса для разных типов ошибок.

5. Недостаточная критика дорожной карты «Хелснет». Автор верно указывает на риски ее реализации, но не предлагает конкретных корректировок этапов 2 и 3 с учетом разработанной методика. Ожидалось бы больше проектных предложений.

6. Автор правильно отмечает необходимость дополнительных исследований по разработке механизмов снижения эмоционального выгорания мед. работников за счет применения цифровых технологий. Но остается не ясным вопрос – как цифровые технологии помогут снизить эмоциональное выгорание.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней.

Диссертационное исследование Свистунова Льва Олеговича является самостоятельной, законченной и целостной научной работой, выполненной на высоком профессиональном уровне. Автор продемонстрировал глубокие знания в избранной предметной области, владение современным методологическим аппаратом и способность решать комплексные научно-практические задачи в области интеграции искусственного интеллекта в управление бизнес-процессами организаций, в том числе в высокорегулируемой сфере здравоохранения.

Цель исследования – разработка теоретико-методических положений и

научно-практического инструментария внедрения технологий ИИ в управление бизнес-процессами организаций – достигнута, поставленные задачи решены в полном объеме. Содержание работы соответствует пунктам паспорта специальности ВАК 5.2.6. Менеджмент (экономические науки): п.5 «Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений» и п.27: «Управление данными в организации. Применение методов искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте».

Научные положения обладают новизной, выводы и рекомендации обоснованы и имеют существенную практическую значимость для повышения эффективности управления организациями, в том числе в сфере здравоохранения, а также для разработки стратегий цифровой трансформации.

На основании изложенного, работа соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842 (в действующей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а автор Свистунов Лев Олегович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Подготовка отзыва осуществлялась доктором экономических наук, профессором, профессором института менеджмента, Косяковой Инессой Вячеславовной.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании института менеджмента ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет» (протокол № 7 от «27» мая 2026 г.).

Директор института менеджмента
ФГАОУ ВО «СГЭУ»,
канд. экон. наук, доцент

/ Елена Павловна Гроднина

«05» 06 2026 г.

Подпись	<i>Гроднина</i>	заверяю
Департамент управления делами и кадров	<i>Гроднина</i>	
«05»	06	2026 г.



Контактная информация:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет»
Адрес: 443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141
Электронный адрес: rector@sseu.ru, isu-sseu@mail.ru
Телефон: (846) 933-87-78, 933-88-40
Официальный сайт организации: <https://www.sseu.ru>