

В Объединенный диссертационный совет 99.2.143.02
на базе федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Костромской государственный университет»,
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»

ОТЗЫВ

официального оппонента, доктора экономических наук
Князьнеделина Радислава Алексеевича на диссертацию Легашова Максима
Александровича на тему: «Использование методов искусственного
интеллекта в управлении закупочной деятельностью государственного
учреждения», представленную на соискание учёной степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические
науки)

Актуальность темы исследования

Обращение М.А. Легашова к проблематике использования
искусственного интеллекта в управлении государственными закупками
представляется своевременным и обоснованным. В настоящее время развитие
цифровых технологий заметно опережает формирование управленческих
механизмов их полноценного использования. Особенно отчётливо это
проявляется в государственном секторе, где внедрение новых инструментов
должно сочетаться с требованиями законодательства, информационной
безопасности, прозрачности процедур и ответственности за принимаемые
решения.

Государственные закупки в этом отношении представляют сложный
объект исследования. Значительный объём информации, высокая степень
регламентации процессов, необходимость взаимодействия большого числа
участников и постоянный контроль расходования бюджетных средств
одновременно создают предпосылки для применения искусственного
интеллекта и существенно ограничивают возможность механического
переноса решений, используемых в коммерческом секторе.

Достоинством постановки проблемы является то, что соискатель не
сводит цифровую трансформацию закупочной деятельности к автоматизации
отдельных операций. В работе последовательно проводится мысль о
необходимости учитывать организационные условия внедрения технологий,
квалификацию сотрудников, состояние информационной среды и способность
учреждения использовать получаемые цифровые возможности в процессе
управления.

Именно поэтому выбранная тема имеет значение не только для развития технологий государственных закупок, но и непосредственно для теории и практики менеджмента. Исследование затрагивает вопросы организации процессов, распределения управленческих функций, управления изменениями, развития компетенций и оценки результативности цифровых преобразований.

Общая оценка научного исследования и обоснованности полученных результатов, а также их достоверности

Диссертация представляет собой логически завершённую работу, в которой теоретические положения постепенно получают методическое и прикладное развитие. Автором изучен значительный объём отечественных и зарубежных публикаций, нормативных документов и материалов, характеризующих современные процессы цифровизации государственного управления.

Положительной оценки заслуживает стремление соискателя рассматривать закупочную деятельность не только с позиции соблюдения установленных процедур, но и как объект менеджмента. Такой ракурс позволяет анализировать закупки через цели, процессы, ресурсы, контроль, взаимодействие заинтересованных сторон и результаты. Благодаря этому дальнейшее рассмотрение возможностей искусственного интеллекта оказывается встроенным в управленческую проблематику, а не существует в работе как самостоятельный технологический блок.

Методы исследования в целом соответствуют характеру решаемых задач. Использование системного и процессного подходов оправдано сложностью объекта исследования и значительным количеством взаимосвязей между его элементами. Применение классификационных, сравнительных и модельных методов позволило автору систематизировать различные характеристики ИИ и предложить инструментарий, предназначенный для поддержки управленческих решений.

Следует отметить и последовательность исследования. Автор сначала формирует представление о закупочной деятельности как о системе взаимосвязанных процессов, затем рассматривает условия их цифрового преобразования и лишь после этого переходит к вопросам выбора и внедрения технологий искусственного интеллекта. Благодаря этому прикладные разработки третьей главы имеют теоретическую основу и связаны с результатами предшествующего анализа.

Достоверность сделанных выводов обеспечивается использованием значительной источниковой базы, обращением к действующему нормативному регулированию, анализом российской и зарубежной практики, а также взаимной согласованностью сформулированных в работе положений.

Оценка научной новизны и научной значимости результатов

Существенным достоинством исследования является изменение самого ракурса рассмотрения применения искусственного интеллекта в закупочной деятельности. В работе технологии ИИ рассматриваются не как

самостоятельная цель цифровизации, а как ресурс управления, результативность которого зависит от соответствия задачам конкретного учреждения и способности быть встроенным в существующие процессы.

Такой подход позволил автору связать несколько исследовательских областей, которые нередко рассматриваются отдельно: управление закупками, цифровую трансформацию, развитие информационных систем, искусственный интеллект и организационно-кадровую готовность учреждения.

Научный интерес представляет предложенный способ систематизации ИИ-решений. Его ценность состоит прежде всего в возможности соотносить технологические характеристики искусственного интеллекта с содержанием управленческой задачи. Для менеджмента это существенно, поскольку эффективность применения одной и той же технологии может значительно различаться в зависимости от места её использования в процессе закупок, доступности данных, степени автоматизации и ответственности лиц, принимающих решения.

Не менее значимым является обращение автора к проблеме несоответствия между уровнем технологического развития и готовностью организации использовать новые решения. На практике приобретение или создание цифрового инструмента ещё не означает его полноценного внедрения. Недостаток компетенций, неподготовленность процессов или слабая организационная поддержка способны существенно ограничить результат. В этой связи предпринятая автором попытка перевести проблему подобного дисбаланса из качественного описания в область измеряемых характеристик представляет методический интерес.

Заслуживает положительной оценки и то обстоятельство, что цифровая трансформация рассматривается автором как управляемый процесс, предполагающий возможность выбора различных сценариев развития. Тем самым предложенный подход допускает ситуацию, при которой дальнейшее технологическое масштабирование может быть временно нецелесообразным, если организационная среда учреждения ещё не готова обеспечить его результативность. Для практики управления такой вывод представляется более содержательным, чем традиционная ориентация исключительно на увеличение количества внедряемых цифровых решений.

Отдельного внимания заслуживает разработанный подход к оценке эффективности. Автор обоснованно не ограничивает её исключительно финансовыми показателями. Для государственного учреждения имеют значение также изменение продолжительности операций, снижение трудоёмкости, качество принимаемых решений, прозрачность, риски, готовность сотрудников использовать новые инструменты и возможность распространения полученного результата на другие процессы. Благодаря этому оценка цифрового проекта приобретает управленческий, а не только технико-экономический характер.

Таким образом, научная новизна диссертации проявляется не столько в отдельных самостоятельных разработках, сколько в формировании взаимосвязанного подхода к управлению внедрением искусственного интеллекта в государственные закупки с учётом состояния технологий, процессов и организационных возможностей учреждения.

Теоретическая и практическая значимость исследования

Теоретическая значимость работы определяется развитием положений менеджмента применительно к управлению организацией в условиях использования интеллектуальных технологий. Работа показывает, что цифровая трансформация должна анализироваться одновременно на технологическом и организационном уровнях, а эффективность ИИ определяется не только качеством алгоритма, но и особенностями системы управления, в которую он включается.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенного подхода при подготовке решений о цифровом развитии государственных учреждений. Результаты работы могут быть востребованы при определении процессов, наиболее перспективных для применения ИИ, организации пилотных проектов, оценке готовности персонала и инфраструктуры, а также при принятии решения о дальнейшем распространении успешно апробированных решений.

Практически значимым является также стремление автора связать оценку эффективности с конкретными этапами закупочной деятельности. Это позволяет избежать общей оценки «эффективности ИИ» и анализировать результат применительно к решаемой управленческой задаче.

Основные положения диссертации нашли отражение в научных публикациях автора и прошли апробацию в рамках научных и экспертных мероприятий, что свидетельствует об обсуждении результатов исследования в профессиональной среде.

Замечания и дискуссионные вопросы

Наряду с отмеченными достоинствами диссертационная работа содержит ряд положений, которые представляются дискуссионными.

1. Одним из центральных элементов методического инструментария становится количественная оценка соотношения технологической и организационно-кадровой зрелости. Вместе с тем более убедительным выглядело бы подробное обоснование процедуры выбора весов отдельных составляющих показателей. В существующем виде остаётся вопрос, насколько итоговый результат будет устойчив к изменению экспертных оценок и отраслевой специфике конкретного учреждения.

2. Разработанный инструментарий имеет выраженную практическую направленность, однако его апробация могла бы быть представлена более развёрнуто. В частности, полезным был бы полноценный пример применения предлагаемой системы оценки на материале одного государственного учреждения с демонстрацией исходного состояния, полученных значений и последующего управленческого решения. Это

позволило бы лучше оценить диагностические возможности разработанного подхода.

3. В работе уделяется значительное внимание цифровой и организационно-кадровой зрелости. Вместе с тем их соотношение с институциональными ограничениями государственного учреждения нуждается в дальнейшем уточнении. Высокая внутренняя готовность организации не всегда означает возможность соответствующего технологического развития, если необходимые изменения ограничены действующими нормативными требованиями или архитектурой внешних государственных информационных систем.

4. Достаточно широкий диапазон рассматриваемых автором технологий и уровней развития искусственного интеллекта делает классификацию содержательной, однако одновременно несколько усложняет её применение для решения текущих задач государственного учреждения. Представляется целесообразным более чётко отделить технологии, реально доступные для внедрения в настоящее время, от перспективных классов решений, имеющих преимущественно прогнозный характер.

5. Разработки автора преимущественно ориентированы на систему закупочной деятельности, построенную в логике Федерального закона № 44-ФЗ. Возможности применения предложенного инструментария в иных моделях закупочной деятельности обозначены менее подробно. В дальнейшем представляется полезным определить, какие элементы разработанного подхода являются универсальными, а какие требуют адаптации в зависимости от правового режима и типа учреждения.

Высказанные замечания не затрагивают основных результатов диссертации и преимущественно определяют направления дальнейшего развития предложенного автором научно-методического подхода.

Заключение

Диссертация Легашова Максима Александровича является самостоятельным и завершённым научным исследованием актуальной проблемы управления использованием технологий искусственного интеллекта в закупочной деятельности государственного учреждения.

Работа отличается последовательностью исследования, достаточным уровнем теоретической проработки проблемы и ориентацией полученных результатов на решение конкретных управленческих задач. Сформулированные положения обладают научной новизной, а предлагаемый инструментарий имеет потенциальную практическую применимость в деятельности государственных учреждений.

Содержание диссертации соответствует научной специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки) и направлениям исследований, связанным с управлением организацией в условиях цифровой трансформации и применением искусственного интеллекта в менеджменте.

Диссертация «Использование методов искусственного интеллекта в управлении закупочной деятельностью государственного

учреждения» соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям «Положением о присуждении учёных степеней», утверждённым постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, а её автор – Легашов Максим Александрович – заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки).

Официальный оппонент:

доктор экономических наук (08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)), главный научный сотрудник, руководитель контрактной службы Федерального государственного бюджетного учреждения «33 Центральный научно-исследовательский испытательный институт» Министерства обороны Российской Федерации (ФГБУ «33 ЦНИИИ» Минобороны России).

Князьнеделин Радислав Алексеевич

«17» августа 2026 г.

Подпись официального оппонента подтверждаю
Начальник отдела кадров и строевого
ФГБУ «33 ЦНИИИ» Минобороны России

С.Сорокин

Федеральное государственное бюджетное учреждение «33 Центральный научно-исследовательский испытательный институт» Министерства обороны Российской Федерации

Адрес: 412918, г. Вольск, п. Шиханы-2, Саратовская область, Российская Федерация, ул. Краснознамённая, стр. 1

Телефон: +7(917)3220731

Почта: radislav@yandex.ru