

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

ОТЗЫВ

официального оппонента, доктора экономических наук, профессора Вертаковой Юлии Владимировны 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

Выбранная М.А. Легашовым тема находится на пересечении двух активно развивающихся направлений современной управленческой науки – цифровой трансформации организаций и использования искусственного интеллекта при принятии управленческих решений. Особую значимость исследование приобретает в связи с обращением автора к государственному сектору, где возможности новых технологий должны соотноситься с требованиями прозрачности, подконтрольности, нормативной регламентации и ответственности за использование бюджетных средств.

Применительно к закупочной деятельности проблема имеет выраженный практический характер. Государственные закупки характеризуются большим количеством формализованных операций и одновременно требуют анализа значительного объёма неоднородной информации. Поэтому возможности применения искусственного интеллекта здесь достаточно широки. Вместе с тем именно высокая степень регламентации данной сферы существенно повышает требования к качеству используемых данных, объяснимости формируемых рекомендаций и распределению ответственности между человеком и интеллектуальной системой.

На этом фоне представляется обоснованным выбранный автором управленческий ракурс исследования. Значение работы заключается не столько в поиске дополнительных областей применения искусственного интеллекта, сколько в попытке ответить на более сложный вопрос: каким образом

организовать внедрение интеллектуальных технологий таким образом, чтобы технологическое развитие действительно приводило к улучшению управления закупочной деятельностью.

Такое понимание проблемы представляется особенно актуальным в условиях, когда цифровизация нередко развивается быстрее, чем организационные структуры и компетенции работников. Возникающий разрыв способен снизить эффективность даже технически успешного проекта. Поэтому исследование условий, обеспечивающих устойчивое включение ИИ в управленческие процессы государственного учреждения, обладает самостоятельной научной и практической значимостью.

Общая оценка диссертационного исследования

Диссертация М.А. Легашова представляет собой самостоятельное законченное исследование, в котором автор стремится комплексно рассмотреть организационные и методические вопросы применения искусственного интеллекта в управлении закупочной деятельностью.

К достоинствам работы следует отнести последовательное сохранение именно управленческой направленности исследования. Несмотря на технологическую специфику темы, основное внимание автора сосредоточено не на характеристиках отдельных алгоритмов, а на вопросах их выбора, встраивания в процессы организации, обеспечения необходимыми ресурсами и последующей оценки результатов.

Представляется продуктивным и сам подход к закупочной деятельности как к объекту управления, имеющему собственные цели, взаимосвязанные процессы, участников, информационные потоки, ограничения и результаты. Это создаёт основу для более содержательного анализа цифровой трансформации по сравнению с подходами, ограничивающимися автоматизацией отдельных операций.

Работа характеризуется достаточно широким охватом научных источников и нормативно-методических материалов. Автор обращается к положениям теории менеджмента, исследованиям цифровой трансформации, вопросам государственного управления, особенностям искусственного интеллекта и проблематике государственных закупок. Такая междисциплинарность оправдана характером исследуемой проблемы.

При этом диссертация сохраняет целостность, рассматриваемые направления не существуют в ней обособленно, а используются для формирования единой логики управления внедрением искусственного интеллекта.

Сильной стороной исследования является внимание к условиям применения предлагаемых инструментов. Автор не предполагает, что технологически более развитое решение автоматически является управленчески более эффективным. Напротив, в работе учитываются состояние организации, возможности персонала, качество информационной среды и готовность существующих процессов к изменениям.

Подобная позиция соответствует современному пониманию цифровой трансформации как организационного изменения, а не исключительно технологического обновления.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, их достоверность

Представленные в диссертации положения в целом являются аргументированными и логически связанными с поставленными исследовательскими задачами.

Автором применён комплекс методов, соответствующий характеру рассматриваемой проблемы. Системный подход позволяет учитывать многоуровневость закупочной деятельности и её связь с внешней средой государственного учреждения; процессный подход создаёт возможность определить место интеллектуальных решений в конкретных управленческих процедурах; классификационный и модельный инструментарий используется для упорядочения возможных вариантов применения ИИ.

Положительной оценки заслуживает то, что автор не ограничивается разработкой концептуальных положений, а стремится обеспечить их методическую применимость. Предлагаемые инструменты предполагают получение информации, необходимой для принятия конкретного управленческого решения: определить готовность учреждения, выявить несоответствие между различными компонентами развития, выбрать дальнейшее направление преобразований либо оценить результаты уже реализованного проекта.

Важным свидетельством обоснованности исследования является согласованность отдельных разработок. Один инструмент не существует независимо от другого: характеристики технологий рассматриваются во взаимосвязи с задачами закупочной деятельности; уровень развития учреждения учитывается при выборе дальнейшей траектории внедрения; оценка результатов используется в качестве обратной связи для последующих управленческих решений.

Подобная взаимосвязь имеет принципиальное значение, именно она позволяет рассматривать предложенные автором разработки как элементы общего методического подхода, а не как набор самостоятельных рекомендаций.

Достаточный уровень достоверности полученных результатов обеспечивается использованием значительного массива научных источников, анализом действующей нормативной базы и материалов, характеризующих российскую и зарубежную практику цифровой трансформации государственного управления.

Научная новизна и значимость полученных результатов

Научную значимость диссертационного исследования прежде всего определяет предпринятая автором попытка перейти от оценки отдельных технологий искусственного интеллекта к оценке условий их управленческой результативности.

Этот аспект представляется существенным. Один и тот же интеллектуальный инструмент способен демонстрировать различные результаты в организациях, существенно отличающихся по состоянию данных, уровню цифровизации, компетенциям работников и характеру внутренних управленческих взаимодействий. Следовательно, вопрос эффективности ИИ не может решаться исключительно на основании характеристик самой технологии.

В данной связи заслуживает положительной оценки включение организационно-кадровой составляющей в методический аппарат исследования. Автор справедливо обращает внимание на то, что развитие цифровой инфраструктуры и развитие организации должны происходить согласованно. Эта идея позволяет дополнить традиционные подходы к оценке цифровой зрелости характеристиками, непосредственно относящимися к менеджменту: компетенциями, организацией взаимодействия, способностью воспринимать изменения и обеспечивать их устойчивость.

Интересным научным результатом является и стремление автора превратить выявляемое несоответствие между технологическим и организационным развитием в основание для выбора управленческой стратегии. В результате диагностика приобретает практический смысл, она должна не только характеризовать существующее положение, но и подсказывать, какое направление развития требует первоочередного внимания.

Отдельно следует отметить рассмотрение искусственного интеллекта не только в качестве отдельного технологического решения, но и как части более широкой системы управления. Данный подход представляется методологически продуктивным, поскольку в реальной деятельности эффект

создаётся не алгоритмом как таковым, а совокупностью процессов его использования, данных, информационных систем, организационных регламентов и действий работников.

Положительно оценивается и разработанный подход к определению результативности внедрения. Автор выходит за пределы традиционного понимания эффективности как сопоставления непосредственных затрат и экономического результата. Для государственного управления подобное расширение оправданно, поскольку необходимо принимать во внимание качество процесса, прозрачность, уровень рисков, организационные эффекты и устойчивость полученного результата.

Научно значимой представляется также идея постепенного перехода от проверки отдельного решения к его распространению и последующему включению в устойчивые процессы организации. Это позволяет рассматривать цифровое развитие как последовательный управляемый процесс, в котором решение о дальнейшем расширении применения технологии принимается на основании результатов предыдущего этапа.

В целом совокупность полученных автором результатов расширяет научно-методические представления об организации внедрения искусственного интеллекта в деятельности государственного учреждения и позволяет рассматривать цифровую трансформацию закупочной деятельности как объект управленческого воздействия.

Теоретическая и практическая значимость диссертации

Теоретическая значимость выполненной работы определяется развитием положений менеджмента применительно к условиям применения искусственного интеллекта в государственном секторе.

Содержательно важным является вывод о невозможности рассматривать цифровое развитие организации отдельно от развития её управленческой и кадровой составляющих. Это положение представляет интерес не только для закупочной деятельности и может быть использовано при исследовании других направлений цифровой трансформации государственного управления.

Практическая ценность исследования определяется возможностью использования предложенного подхода на разных этапах цифрового проекта – при оценке исходного состояния учреждения, выборе возможной области применения ИИ, подготовке организации к его внедрению, анализе результатов пилотирования и принятии решения о дальнейшем развитии проекта.

Особого внимания заслуживает ориентация автора не на формальное количество внедрённых цифровых решений, а на получение устойчивого управленческого результата. Подобный подход позволяет снизить вероятность

реализации технологических инициатив, не обеспеченных соответствующими организационными условиями.

Предложенные в диссертации положения могут представлять интерес для руководителей государственных учреждений, подразделений цифровой трансформации, специалистов контрактных служб и иных участников процессов, связанных с развитием государственных информационных систем и внедрением интеллектуальных технологий.

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы автором в научных изданиях и получили апробацию в рамках научных и экспертных мероприятий, что свидетельствует об их представлении профессиональному сообществу.

Замечания и дискуссионные вопросы

Высоко оценивая содержание диссертационного исследования в целом, считаем необходимым обратить внимание на следующие дискуссионные положения.

1. Автором рассматривается достаточно большое количество возможных направлений использования искусственного интеллекта в закупочной деятельности. Однако практическая реализация цифровой трансформации предполагает необходимость выбора между конкурирующими инициативами. В связи с этим методический аппарат работы мог бы быть дополнен процедурой приоритизации ИИ-проектов, позволяющей сопоставлять ожидаемый управленческий эффект, стоимость внедрения, технологическую сложность, требования к данным и потенциальный риск.

2. В работе обоснованно затрагивается вопрос различной степени автономности систем искусственного интеллекта. Вместе с тем применительно к государственным закупкам требует более подробного раскрытия граница между автоматизированной рекомендацией и управленческим решением. Представляется важным определить случаи, в которых участие должностного лица должно оставаться обязательным независимо от достигнутого уровня технологической зрелости.

3. Существенное место в предложенном подходе занимает переход от пилотного использования решения к его масштабированию. Однако недостаточно чётко определены условия принятия решения о таком переходе. Методическую ценность исследования повысило бы выделение минимального набора критериев, при выполнении которых проект может быть признан готовым к масштабированию, а также оснований для его остановки или дополнительной доработки.

4. При оценке результатов внедрения автор рассматривает широкий набор показателей. В то же время остаётся дискуссионным вопрос об определении собственного эффекта искусственного интеллекта. Как правило, внедрение ИИ сопровождается изменением процессов, обучением работников, модернизацией информационной инфраструктуры и иными мероприятиями. Поэтому положительная динамика показателей может быть результатом совокупного воздействия нескольких факторов. В работе целесообразно было бы подробнее раскрыть способы разделения таких эффектов.

5. В диссертации уделяется внимание требованиям интерпретируемости и контролируемости ИИ. Вместе с тем применительно к закупочной деятельности дополнительного исследования требует механизм последующего аудита решений, сформированных с использованием интеллектуальных систем. Особенно это важно в ситуации, когда результат работы ИИ влияет на оценку поставщика, выявление риска или содержание управленческой рекомендации.

6. Автор справедливо рассматривает качество данных как одно из условий успешного использования ИИ. Однако при практическом внедрении возникает отдельная проблема изменения характеристик данных во времени. В этой связи полезным дополнением могло бы стать рассмотрение механизма повторной проверки работоспособности и актуальности интеллектуальной модели после её внедрения, поскольку успешные результаты первоначального тестирования не гарантируют сохранения качества решения при изменении внешних условий.

Перечисленные замечания имеют преимущественно дискуссионный характер и не снижают общей положительной оценки диссертации. Напротив, они свидетельствуют о перспективности исследуемой проблематики и наличии возможностей для дальнейшего развития предложенного автором подхода.

Заключение

Диссертация Легашова Максима Александровича «Использование методов искусственного интеллекта в управлении закупочной деятельностью государственного учреждения» представляет собой завершённую самостоятельную научно-квалификационную работу, посвящённую актуальной проблеме современного менеджмента.

Исследование характеризуется достаточным уровнем теоретической и методической проработки, внутренней согласованностью полученных результатов и выраженной практической направленностью.

К наиболее существенным достоинствам работы следует отнести управленческое рассмотрение процессов внедрения искусственного интеллекта,

внимание к согласованию технологического и организационного развития государственного учреждения, а также ориентацию на получение устойчивого результата цифровой трансформации.

Полученные автором результаты обладают научной новизной, имеют теоретическое значение и могут быть использованы при совершенствовании управления закупочной деятельностью государственных учреждений.

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

Диссертационная работа «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 (региональная экономика)), профессор, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, профессор кафедры маркетинга и брендинга Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет».

«01» сентября 2026 г.

Вертакова Юлия Владимировна

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет»

Адрес: 125047, г. Москва, внутригородская территория (внутригородское муниципальное образование) города федерального значения муниципальный округ Тверской, пл. Миусская, д. 6, стр. 6.

Телефон: +7(910)3166671

Почта: Vertakova7@ya.ru