

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный
округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского,
д. 82, стр. 1

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Ланской Дарьи Владимировны «Управление организацией
на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой
трансформации экономики»,
представленную на соискание учёной степени доктора экономических
наук по специальности 5.2.6. - «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования определяется необходимостью восполнения теоретического пробела в области управления интеграцией нематериальных активов и разработки методологии, отвечающей вызовам цифровой трансформации. Современный этап развития экономической науки характеризуется глубинным переосмыслением роли факторов производства. Традиционная триада «труд – земля – капитал» утрачивает свою исключительную объяснительную силу в условиях цифровой трансформации и становления экономики знаний. Как убедительно демонстрирует автор, опираясь на данные зарубежных и российских исследований, доля рыночной стоимости компаний, объясняемая материальными активами, сократилась. На первый план выходят нематериальные активы – знания, компетенции, данные, бренд, репутация, организационная культура.

Однако здесь кроется серьёзное теоретическое противоречие: управленческая наука накопила значительный опыт в учёте и анализе отдельных видов нематериальных активов, однако теоретически и практически обоснованные подходы к управлению совокупностью этих активов как единой системой отсутствуют. В тоже время в цифровой экономике, характеризующейся высокой скоростью изменений, сетевыми эффектами и размытыми границами организации, ценность создаётся не столько владением активами, сколько качеством связей между ними.

Именно данный теоретический пробел – отсутствие целостной методологии интеграции нематериальных активов – восполняет диссертационное исследование Ланской Д.В.

Современные российские организации находятся в состоянии, «диффузной цифровизации». Внедрены отдельные информационные системы,

автоматизированы учётные функции, но управленческая логика осталась прежней, индустриальной. Ключевые активы, создающие стоимость, продолжают использоваться фрагментарно, разрозненно.

В условиях санкционного давления, ухода с рынка ряда зарубежных поставщиков технологий и компетенций, необходимость ускоренного импортозамещения. способность эффективно рекомбинировать имеющиеся нематериальные активы становится не просто конкурентным преимуществом, а фактором выживания.

Диссертационное исследование имеет ярко выраженную контроллинговую направленность. Автор не ограничивается созданием теоретических конструктов, а выстраивает целостный механизм управления: от стратегического планирования конфигурации нематериальных активов до операционного мониторинга и обратной связи. Функционал контроллинга трансформируется из системы учёта прошлого в информационно-аналитическую подсистему формирования будущего. С позиции экономической безопасности организации это крайне важно, поскольку позволяет идентифицировать риски дезинтеграции на ранних стадиях и разрабатывать превентивные мероприятия.

Достоверность и научная обоснованность исследования подтверждаются использованием научной методологии, критическим обобщением достижений отечественных и зарубежных исследователей по теме диссертации, корректным выбором методов исследования, анализом представительных выборок новых данных по заявленной проблеме, апробацией полученных автором научных результатов. В работе использованы ключевые актуальные теоретические источники по теме исследования. Теоретические положения, выводы и практические рекомендации автора обеспечены необходимыми аналитическими таблицами и графической интерпретацией.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций обеспечивается использованием принятой в практике научных исследований совокупности методов научного анализа, включая системный подход к исследуемым объектам и процессам. Диссертационная работа отражает логику проведенного исследования, основные теоретико-методологические, и практические аспекты исследуемой научной проблемы, каждый структурный элемент работы характеризуется детальной проработкой и критичностью авторской оценки исследуемого компонента управленческого процесса.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в создании новой, комплексной системы управления современной организацией, базирующейся на интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики, что позволяет перейти от фрагментарного учёта отдельных ресурсов к целостному проектированию синергетических связей между ними.

Научные результаты проведённого исследования заключаются в последовательном решении поставленных научных задач и получении приращения научного знания, выразившегося в следующем.

1. Доказано, что в условиях цифровой трансформации ключевым

источником устойчивых конкурентных преимуществ становится не столько владение отдельными НМА, сколько качество интеграционных связей между ними, формирующих эмерджентный эффект «сетевой синергии».

2. В результате теоретического исследования управленческих аспектов интеграции нематериальных активов были определены пять системообразующих элементов модели управления: методологическая платформа (синтез модульного системного подхода и теории экономической интеграции), организационно-ролевой уровень (топ-менеджмент, независимые эксперты-регуляторы, рабочие группы), процессно-технологический уровень (стратегический анализ, процессный цикл управления), интегрирующее ядро (стратегическое управление знаниями) и цифровая платформа (инструментарий ИИ и Big Data).

3. Разработан подход к управлению формированием гармоничных конфигураций интегрированной совокупности нематериальных активов, базирующийся на матрице типовых стратегий развития ИС НМАО (агрессивная, балансирующая, защитная, адаптивная) и прорывных мета-стратегиях («антихрупкого портфеля», «открытого контура», «симбиотического слияния»), что позволяет организации целенаправленно формировать портфель стратегических решений в зависимости от доминирующих целей создания или сохранения стоимости.

4. Предложена классификация и структуризация расширенного состава нематериальных активов организации, включающая наряду с традиционными (человеческий, структурный, клиентский капитал) выделение новых классов – цифровых активов (данные, алгоритмы, платформы), интеллектуально-цифровых активов, экологического, социального, ментального, культурного и институционального капиталов, что позволило преодолеть ограниченность традиционных учётных моделей и более адекватно отражать реальную стоимость организации в цифровой экономике.

5. Проведена авторская увязка типовых стратегий развития ИС НМАО с конкретными конфигурациями капиталогограмм, что обеспечивает возможность целенаправленного проектирования желаемых состояний системы управления в зависимости от избранной стратегической линии поведения организации на рынке.

6. Разработан комплект организационно-процедурных документов и методических материалов для управления интегральной совокупностью нематериальных активов, включающий методику оценки системной гармонии (трёхуровневая шкала), методику определения соответствия функциональной стратегии развития ИС НМАО корпоративной стратегии, методику оценки синергетических эффектов интеграции, дорожную карту реализации стратегии «симбиотического слияния», а также модифицированную сбалансированную систему показателей (МССП), расширенную до семи проекций;

7. Определена группа специализированных экономико-управленческих инструментов для эффективного управления интегральной совокупностью нематериальных активов, включающая: капиталогограмму (инструмент диагностики и визуализации), фрактальные модели (инструмент анализа

самоподобия и нелинейной динамики), системно-когнитивный анализ в среде «Эйдос++» (инструмент формализации и оценки связей), нейросетевые обучаемые модели (инструмент прогнозирования эффективности интеграции), а также модифицированную сбалансированную систему показателей (инструмент стратегического контроллинга).

8. Разработан методологический подход к выбору инструментов для проектно-ориентированного управления интеграционными проектами в сфере нематериальных активов, основанный на принципах: приоритет диагностики системной гармонии над технологическим выбором (недопустимость технологического детерминизма), соответствие инструмента выявленным проблемным зонам в капиталограмме, учёт уровня зрелости активов и их готовности к интеграции, а также симбиотическое сопровождение инструментов ИИ уникальными компетенциями носителей человеческого капитала.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая ценность исследования заключается в разработке и систематизации новых методологических инструментов, обеспечивающих перевод управления организацией из эмпирико-интуитивной плоскости в плоскость научно обоснованного, формализованного и верифицируемого проектирования интеграционных процессов в сфере нематериальных активов.

Автором впервые предложена и теоретически комбинированная методологическая платформа, синтезирующая эвристические возможности модульной версии системного подхода и методологического инструментария теории экономической интеграции, адаптированной на микроуровень. Данная платформа позволяет рассматривать организацию не как монолитную систему, а как конфигурацию относительно самостоятельных, но взаимосвязанных модулей (бизнес-процессов, компетенций, функциональных областей), каждый из которых генерирует и использует специфические НМА, а также проектировать динамические процессы их соединения для достижения синергетических эффектов.

В рамках теоретического поиска обоснована и введена в научный оборот категория «интегральный совокупный нематериальный актив организации» (ИС НМАО), трактуемый как открытая, динамичная, сложная система, эмерджентные свойства которой генерируются за счёт синергетического взаимодействия взаимосвязанных разнородных по происхождению нематериальных активов при координирующей и усиливающей роли искусственного интеллекта. Это позволяет перейти от статического учёта отдельных НМА к динамическому управлению их интеграционными конфигурациями.

Разработана и теоретически обоснована система детерминант гармонизации активов, в которой, наряду с традиционными эксплицитными факторами (инвестиционно-финансовыми, инфраструктурно-технологическими, регулятивно-правовыми), выделена и структурирована принципиально новая группа имплицитных (латентных) детерминант – когнитивно-управленческих, организационно-культурных, коммуникационно-

сетевых и ценностно-мотивационных. Доказано, что именно эти факторы, хотя и с трудом поддающиеся количественной оценке, в цифровой среде становятся критически важными, поскольку определяют скорость распространения знаний, эффективность коллаборации, готовность к инновациям и, в конечном счёте, способность организации к непрерывной адаптации.

Особое значение имеют формализованные подходы к оценке системной гармонии интегрированной совокупности нематериальных активов, базирующиеся на трёхуровневой шкале (низкий, средний, высокий уровень гармонии) и реализуемые посредством системно-когнитивного анализа капиталогаммы в интеллектуальной среде «Эйдос++». Разработанный аппарат позволяет не только диагностировать текущее состояние интеграционных связей, но и выявлять латентные дисфункции, прогнозировать траектории развития системы и оценивать синергетические эффекты от управленческих воздействий.

Теоретическую ценность представляет также развитие концепции контроллингового управления применительно к управлению интегральной совокупностью нематериальных активов. Автором теоретически обоснована трансформация контроллинга из учётно-аналитической функции в информационно-аналитическую подсистему менеджмента, обеспечивающую формирование структурированного, динамического знания о состоянии и взаимосвязях элементов системы управления формированием, развитием и использованием интегрированных активов. Предложена модель трёх взаимосвязанных контуров управления (стратегический, тактический и операционный) и активного ядра контроллинга, что расширяет теоретические представления о возможностях управленческого учёта и контроля в цифровую эпоху.

Практическая значимость исследования заключается в создании прикладного инструментария управления интегральной совокупностью нематериальных активов организации, доведённого до уровня конкретных методик, алгоритмов и организационно-процедурных регламентов, пригодных для непосредственного использования в деятельности хозяйствующих субъектов.

В составе прикладного инструментария разработаны и апробированы следующие компоненты, обладающие научной новизной.

1. Капиталогамма – структурно-семантическая модель визуализации интегрированной совокупности нематериальных активов и связей между ними, выступающая инструментом стратегической диагностики (позволяет выявлять «узкие места», изолированные активы и дисфункциональные взаимодействия), сценарного моделирования (показывает, как изменения в одном компоненте отразятся на всей системе) и поддержки принятия управленческих решений.

2. Методика оценки системной гармонии ИС НМАО, включающая трёхуровневую шкалу (низкий, средний, высокий уровень гармонии) и реализованная посредством системно-когнитивного анализа капиталогаммы в интеллектуальной среде «Эйдос++». Методика позволяет количественно оценить качество интеграционных связей между НМА и выявлять корреляцию

с объективными рыночными показателями успешности организации.

3. Методика фрактального подхода к управлению совокупными НМА, основанная на использовании фрактала Мандельброта и уточнённых требованиях к формам графического представления (радиальная диаграмма, фрактальная карта, динамическая системная диаграмма, интерактивная цифровая панель, онтологическая карта), что позволяет наглядно представлять сложные взаимосвязи и выявлять скрытые закономерности.

4. Организационный алгоритм оценки потенциала развития организации на основе интеграции НМА, представляющий собой последовательность аналитических процедур, направленных на выделение эксплицитных и имплицитных НМА с привлечением традиционных и когнитивных метрик, измерение ценности НМА по сциентному подходу и определение синергетического эффекта их интеграции путём расчёта интегрированного потенциала развития в форме капиталогаммы.

5. Алгоритм внедрения инструментов искусственного интеллекта в управление организацией на основе модели интеграции НМА, включающий шесть последовательных этапов: от построения капиталогаммы и системно-когнитивного анализа до выбора ИИ-инструментов и их встраивания в систему управления с привлечением уникальных компетенций носителей человеческого капитала.

6. Концепция контроллингового управления ИС НМАО, включающая функциональную схему, систему метрик и организационный регламент, позволяющая осуществлять непрерывный мониторинг состояния системной гармонии, формировать активное ядро для генерации проектных предложений по усилению связей между НМА и оценивать интегральные синергетические эффекты.

7. Модифицированная сбалансированная система показателей (МССП) для измерения эффективности цифровизации и качества управления формированием ИС НМАО, расширенная с четырёх до семи проекций (финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие, безопасность цифровой среды, социальная ответственность), что позволяет комплексно оценивать вклад нематериальных активов в стратегические результаты организации.

Практическая значимость подтверждена апробацией разработанного инструментария на материалах группы компаний «ТМЮ» и других организаций, что подтверждено справками о внедрении).

Внедрение разработанных элементов управления позволило повысить уровень системной гармонии со «среднего» до «высокого», сократить время формирования проектных команд на 25% и увеличить долю повторно используемых решений на 18%.

Кроме того, результаты исследования использованы в образовательном процессе ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» и ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет» при подготовке магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность темы

исследования, научную новизну и практическую значимость его основных результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы требуют дискуссии и уточнения:

1) В таблице 1.3 «Подходы к определению экономической сущности и категории «цифровая экономика» автором систематизированы 12 подходов к определению цифровой экономики, но при этом автор не проводит их типологизацию и не делает итогового вывода о том, какое определение он принимает за рабочее и как это определение влияет на построение модели управления интеграцией НМА.

2) В работе автором вводится понятие «капитал-платформа» как цифровая инфраструктура для интеграции НМА (с.177-178 диссертации). Однако из текста неясно, чем капитал-платформа отличается от известных классов цифровых платформ (транзакционные, инновационные, интеграционные).

3) Теоретический и практический интерес представляет разработанный в диссертации организационный алгоритм управления современной организацией на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики (глава 5 диссертационного исследования). В тоже время было бы целесообразно уделить внимание оценки рискам внедрения предложенной модели управления: сопротивление персонала, ошибки алгоритмов, потенциальное снижение автономии управленцев, риск «переинтеграции» (когда избыточные связи начинают замедлять принятие решений).

Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

Вывод: Диссертация Ланской Дарьи Владимировны «Управление организацией на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики» является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований разработаны положения, совокупность которых можно квалифицировать как решение научной проблемы, имеющей важное управленческое, социально-экономическое и хозяйственное значение, внедрение которых вносит значительный вклад в развитие страны, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от 17.09.2025; приказ об изм. №02-01364/001 от 01.07.2026 г.), а Ланская Дарья Владимировна заслуживает

присуждения ей ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. - «Менеджмент».

Член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и управления
организациями ФГБОУ ВО «Воронежский
государственный университет» *Голикова*

Голикова Галина Викторовна

« 24 » июня 2026 г.

394018, Россия, г. Воронеж, Университетская площадь, 1

Телефон +79036569045

Адрес электронной почты: ggalina123@yandex.ru



Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Воронежский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Подпись *Голикова ГВ*

заведующий отделом кадров

должность

Голикова ГВ 20

подпись, расшифровка подписи