

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 обусловлена индустриальными и технологическими вызовами в сфере развития искусственного интеллекта и в его правовой, оценочной и управленческой интерпретации для решения стратегических задач, поставленных перед высокотехнологичными отраслями экономики в цифровую эпоху.

Управленческие подходы, учетные и отчетные системы, а следовательно инструментарий управления и контроля, по-прежнему, базируются на традиционной логике повышения эффективности процессов и систем на основе управления производственными и финансовыми факторами, формирования и использования материальных, трудовых и финансовых активов. В то время как основная концептуальная проблема заключается в том, что в цифровой экономике ценность компании все меньше определяется наличием материального капитала, и всё в большей степени использованием нематериальных активов, среди которых преимущественная роль отводится знаниям, инновациям, клиентской базе, брендам, алгоритмам, большим данным.

В числе приоритетных проблем, требующих решения на научной основе и в методологическом аспекте для исследования, следует рассматривать идентификацию и оценку нематериальных активов, требующих разработки соответствующих методик, их учет с позиций российских и международных

стандартов как стратегического ресурса менеджмента в едином интеграционном поле системы управления нематериальными активами, кадровое сопровождение применения и учета продуктов интеллектуальных знаний в стратегическом менеджменте.

Современные модели интеграции нематериальных активов в систему стратегического менеджмента в цифровом представлении не решают должным образом проблемы управления активами. Необходимо рассматривать нематериальные активы как динамический объект, структурированный, взаимодействующий с материальными активами для получения финансового эффекта и нефинансовых ценностей. В то время как объединение учета, аналитики, цифровой интеграции, контроллинга в единую концептуальную функциональную систему позволит визуализировать комплексный управленческий фреймворк, в котором будут использоваться продукты (в том числе созданные в рамках проектной работы российских ученых и специалистов) и инструменты искусственного интеллекта, обеспечивающие прозрачность и достоверность данных и движения нематериальных активов внутри компании и во внешней среде (для позиционирования страны как цифрового лидера по разработке и продвижению продуктов и технологий интеллектуального труда в мировой масштабе).

Соглашаясь с мнением диссертанта о смещении парадигмы управления компанией на основе интеграции модели нематериальных активов в систему управления совокупным капиталом, следует особо отметить его трансформацию в драйвер создания стоимости компании, что будет обеспечивать изменение корпоративной культуры, стратегического планирования и цифровой инфраструктуры. Важность решения проблем научно-теоретического, методологического и практического обоснования развития управления организациями на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровизации экономики обуславливает актуальность темы диссертационного исследования Ланской Дарьи Владимировны и, прежде всего, для компаний телекоммуникационной отрасли, как флагмана генерации, продвижения и применения идей и продуктов интеллектуального труда.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и обоснованность результатов исследования достигается путем обработки статистической и отчетной информации, эмпирического подтверждения предложенного методологического инструментария, корректного использования элементов актуальных научных подходов,

технологий и инструментов, применения языков программирования. Подтверждается глубоким анализом научных и информационных источников, посвященных проблемам управления организациями на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики, использованием системы общенаучных и специальных методов научного познания, сопоставимых с целью и задачами исследования, неоднократной апробацией полученных результатов в рамках различных научно-практических конференций; публикацией материалов в периодических научных изданиях; практическим применением частных положений работы в деятельности современных компаний, в т.ч. международных организаций.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в решении научной проблемы по развитию теоретических основ и методологии управления организацией на основе интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики, включающих разработку организационных и методических материалов по управлению совокупными нематериальными активами как единым, динамическим и синергетическим объектом, которые интегрируют концепции цифровой экономики, экономики знаний и синергетического подхода для создания адаптивных и высокоэффективных систем управления в интеллектуально ориентированных организациях.

Автором сформирована новая система детерминант гармонизации материальных и нематериальных активов в управлении организацией, в которой впервые обоснована решающая роль имплицитных (латентных) факторов в условиях цифровизации. Наряду с эксплицитными факторами (инвестиционно-финансовыми, инфраструктурно-технологическими, регулятивно-правовыми) выделены и структурированы когнитивно-управленческие, организационно-культурные, коммуникационно-сетевые и ценностно-мотивационные детерминанты, формирующие среду для генерации синергетических эффектов в менеджменте.

Научные результаты проведенного исследования заключаются в последовательном решении научных задач и получении приращения научного знания, выразившиеся в следующих положениях:

- обосновано, что в условиях цифровой трансформации экономики ключевым фактором конкурентоспособности организации выступает не только агрегированный объём нематериальных активов, а топология связей между ними и уровень их когерентности, обеспечивающий возникновение системного

эффекта, превосходящего сумму отдельных составляющих; данный тезис эмпирически подтверждён посредством имитационного моделирования на основе методов системно-когнитивного анализа;

- идентифицированы и таксономически упорядочены явные и латентные детерминанты сбалансированности активов организации; установлено, что доминирующее влияние на формирование синергетического потенциала оказывают имплицитные факторы – когнитивные паттерны управления, организационные коды, коммуникационная архитектура и ценностно-нормативные установки, что расширяет концептуальные границы поведенческой экономической теории и теории организационной культуры;

- развита концепция управления организацией, базирующаяся на интеграционной модели нематериальных активов, в рамках которой искусственный интеллект выполняет функцию семантического интегратора, обеспечивающего формализацию имплицитных взаимосвязей и динамическую агрегацию разнородных элементов активов в целостную систему;

- осуществлена реконфигурация функционального назначения контроллинга: из ретроспективной учётной плоскости в проактивную прогнозно-аналитическую область, ориентированную на конструирование желаемых состояний системы активов и сценарное прогнозирование траекторий её развития;

- введены в научный оборот и операционализированы авторские дефиниции: «капиталограмма» – как визуализационная модель конфигурации активов, отражающая их комплементарные взаимодействия; «антихрупкий портфель нематериальных активов» – как динамическая конфигурация, демонстрирующая положительную адаптивную реакцию на экзогенные возмущения (в развитие посткризисной парадигмы управления); «комплементарность» – как системообразующий принцип интеграции разнородных активов, обеспечивающий эмерджентность управленческого воздействия;

- предложена системно-интеграционная парадигма управления организацией, основанная на моделировании межуровневых взаимодействий материальных и нематериальных капиталов с использованием фрактальной геометрии (аппарат множества Мандельброта) для идентификации инвариантов и паттернов структурной самоорганизации активов;

- разработан инструментально-методический комплекс для структурной диагностики и проектирования оптимальных конфигураций активов,

включающий авторские алгоритмы визуализации капиталограмм, верифицированные метрики сетевой центральности ключевых носителей компетенций, индекс внутриорганизационной лояльности, а также дифференцированные функциональные стратегии развития интегральной совокупности НМА;

– выделена совокупность специализированных экономико-управленческих инструментов, обеспечивающих капитализацию нематериальных активов в цифровой экономике, включая методику квантификации имплицитных факторов посредством когнитивных индикаторов.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и систематизации концептуальных положений, формирующих теоретическую основу управления современной организацией на основе модели интеграции нематериальных активов.

Автором сформулированы требования к методам графического представления интегрированной совокупности активов, обоснована возможность применения фрактального подхода (на основе множества Мандельброта) и системно-когнитивного анализа (в среде «Эйдос++») для моделирования связей между НМА. Это создаёт теоретический базис для дальнейшего развития концепции управления организациями на основе методов когнитивного моделирования.

Практическая значимость исследования проявляется в создании прикладной методологической базы и набора инструментов, непосредственно применимых для внедрения в практику управления организациями и направленных на повышение результативности их деятельности в долгосрочной перспективе.

В работе предложены универсальные управленческие алгоритмы, регламенты взаимодействия и процедуры оценки эффективности, что обеспечивает системность планирования, оперативность исполнения и надежность положительных практик.

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) автором введена и систематизирована группа ключевых скрытых факторов, определяющих успех интеграции активов в деятельность организации:

когнитивно-управленческие, организационно-культурные, коммуникационно-сетевые и ценностно-мотивационные. Следовало бы более подробно пояснить, каким образом выделенные факторы позволяют глубоко и комплексно изучать внутреннюю среду организации;

2) научный интерес представляет организационно-процедурный механизм управления интегральной совокупностью нематериальных активов организации (ИС НМАО), который в отличие от существующих позволяет оценивать не только стоимостные параметры отдельных активов, но и системное качество их интеграции, обуславливающее возникновение эмерджентных свойств и устойчивых конкурентных преимуществ современного предприятия.

Автор убедительно доказывает, что высокая системная гармония ведет к росту эффективности. В тоже время целесообразно было бы дать оценку эффективности использования предложенного механизма в кризисных ситуациях (разрыв критических связей, уход ключевых носителей знаний);

3) В главе 3 диссертации автором выделены три прорывные стратегии управления совокупными нематериальными активами организации, («антихрупкий портфель», «открытый контур», «симбиотическое слияние») в рамках разработанного стратегического подхода к управлению формированием системных конфигураций совокупных нематериальных активов. Целесообразно было бы более подробно пояснить перспективность одновременного применения или последовательного выбора предложенных вариантов стратегий в деятельности одной организации.

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

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

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 экономической безопасности

Среднерусский институт управления – филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного

хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации»

 **Тярушина Наталья Валерьевна**

«26» июня 2026 г.

302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12

Телефон +79103044358

Адрес электронной почты: parushina-nv@ranepa.ru

