

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

официального оппонента на диссертацию Ланской Дарьи Владимировны «Управление организацией на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики», по специальности 5.2.6. Менеджмент, представленную на соискание учёной степени доктора экономических наук, выполненную в Среднерусском институте управления – филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Актуальность темы диссертационного исследования. В эпоху цифровой трансформации компании адаптируются к новым технологиям, что влияет на внутренние процессы, корпоративную культуру, управление персоналом и взаимодействие с клиентами. Это требует анализа цифровой зрелости, постановки стратегических целей и внедрения инноваций. Традиционные линейные модели управления с их строгой иерархией постепенно уступают место платформенным подходам. Компании, активно использующие цифровые платформы, создают эффективные связи между клиентами и поставщиками. Это обеспечивает быструю масштабируемость бизнеса и гибкость операций, не требующую владения физическими активами.

В цифровой экономике границы организации становятся проницаемыми (платформы, экосистемы, аутсорсинг компетенций), а связи – динамичными. Возникает объективная потребность в развитии методологического инструментария управления организацией. Также необходимо переосмысление роли искусственного интеллекта (ИИ). С позиции менеджмента искусственный интеллект продолжает восприниматься как мощный, но всё же «оптимизатор». В диссертационном исследовании сделан акцент на то, что в условиях цифровой трансформации ИИ эволюционирует из инструмента в актив-интегратор. Таким образом, выступая не просто программой, которая считает быстрее человеческих ресурсов, а уже сетевая система, способная в реальном времени выявлять латентные связи между компетенциями сотрудников,

запросами клиентов и патентными заделами, а затем предлагать (или даже инициировать) реконфигурацию этих связей для получения нового качества.

Признание этого факта требует радикального пересмотра многих устоявшихся положений теории управления, в частности – теории принятия решений, организации межфункционального взаимодействия, принципов корпоративного контроля. Более того, в условиях цифровизации и повсеместного внедрения технологических инноваций значение нематериальных активов для развития как отдельных корпораций, так и экономики регионов и стран в целом становится все более очевидным. Исходя из статистических данных, стоимость компаний на мировых фондовых рынках в значительной степени определяется не только их физическими активами, но и интеллектуальной собственностью, брендами, лицензиями и другими нематериальными ресурсами.

Данный сдвиг в парадигме оценки стоимости требует переосмысления традиционных подходов к управлению нематериальными активами (НМА), что подчеркивает их актуальность для эффективного осуществления инвестиций и обеспечения конкурентоспособности компаний.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании, опирается на широкий и многослойный массив теоретических и эмпирических источников, обеспечивающих как содержательную глубину, так и прикладную релевантность выводов. В диссертации представлены конкретные рекомендации, которые базируются на полученных научных данных и анализе, что повышает их практическую ценность и реализуемость в управлении современными организациями.

Убедительность результатов диссертационного исследования достигается благодаря гармоничному сочетанию глубокой теоретической проработки, прозрачности методологического аппарата и эмпирического подтверждения. Теоретическая основа диссертации выстроена на основе интеграции современных научных концепций в сферах управления НМА в общий контур стратегического менеджмента. Автор работы встраивает свой инструментарий в реальные бизнес-процессы через инструменты контроллинга, проектного управления, а также систему KPI. Это принципиальный момент, обеспечивающий жизнеспособность данных разработок.

Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается прочной теоретической базой, четкостью применяемых научных методов и подтверждением данных на практике.

Кроме того, достоверность обеспечивается системным подходом к сбору и обработке данных, а также их статистической обработкой, что позволяет минимизировать влияние случайных факторов и повысить уровень доверия к выводам. Важную роль играет согласованность полученных данных с теоретическими положениями и существующими научными знаниями, что свидетельствует о внутренней логической последовательности и научной обоснованности исследования. В целом, достоверность результатов подтверждается их многократной проверкой, использованием современных методов и соответствием научным стандартам, что обеспечивает их надежность и практическую ценность.

По результатам диссертационного исследования опубликовано 93 научные работы, из них 77 научных статей, опубликованы в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации и 12 статей в изданиях, индексируемых в международных научных базах данных Web of Science и Scopus. Это подтверждает достоверность полученных результатов.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту научной специальности ВАК

Тема диссертационной работы выбрана по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» и содержит положения и результаты, соответствующие: пп. 10. Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями; 18. Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы; 26. Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса; 27. Управление данными в организации. Применение методов искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании

Научная новизна работы состоит в развитии методологии управления организацией на основе интеграции нематериальных активов и синтезе модульной версии системного подхода и теории экономической интеграции, адаптированной на микроуровень. В отличие от существующих управленческих моделей, платформа позволяет рассматривать нематериальные активы не как разрозненный набор, а как целостную динамическую систему, обладающую эмерджентными свойствами, и обеспечивает переход от управления отдельными ресурсами к проектированию интеграционных связей

между ними. Приращение научного знания отражается в следующих ключевых аспектах:

1. Разработан организационно-процедурный механизм управления интегральной совокупностью НМА (ИС НМАО). В отличие от существующих, оценивающих лишь стоимостные параметры отдельных активов, механизм позволяет измерить системное качество их интеграции, обуславливающее эмерджентные свойства и устойчивые конкурентные преимущества. Реализация базируется на инструментарии ИИ «Эйдос++». Ключевой критерий – качественный уровень системных связей (системной гармонии) по трёхуровневой шкале. Эмпирически подтверждена корреляция между высоким уровнем гармонии и объективными рыночными показателями (доля рынка, инновационная активность, темпы роста).

2. Разработан и обоснован комплексный инструментарий управления организацией на основе интеграции НМА, включающий алгоритм внедрения инструментов ИИ и последующее развитие контроллингового управления. Автор доказывает, что ИИ выступает средством усиления и формализации связей внутри ИС НМАО, обеспечивая комплексную диагностику состояния системы активов. Поэтапный алгоритм позволяет оценить уровень гармонии, выявить проблемные зоны и, с привлечением уникальных компетенций носителей человеческого капитала, разработать управленческие решения по встраиванию ИИ в управление ИС НМАО.

3. Предложена и апробирована концепция контроллингового управления в рамках модели интеграции НМА. Контроллинговое управление трактуется как информационно-аналитическая подсистема менеджмента, обеспечивающая формирование структурированного, динамического знания о состоянии и взаимосвязях элементов системы управления формированием, развитием и использованием интегрированных активов. Функционал контроллинга трансформируется из системы учёта прошлого в систему формирования будущего, где объектом управления являются синергетические комбинации активов, порождающие уникальные конкурентные преимущества и долгосрочную устойчивость.

4. Предложен и апробирован организационный алгоритм управления современной организацией на основе интеграции НМА в условиях цифровой трансформации. Отличие авторского подхода – последовательность аналитических процедур, направленных на выделение эксплицитных и имплицитных НМА с привлечением традиционных и когнитивных метрик, измерение ценности НМА и определение синергетического эффекта их интеграции путём расчёта интегрированного потенциала развития организации в форме капиталогаммы. Апробация на материалах группы компаний «ТМЮ»

показала, что реализация высокотехнологичных проектов обеспечивается не наращиванием отдельных активов, а «умной», управляемой рекомбинацией НМА.

5. Содержательно расширено понятийно-категориальное поле менеджмента. Автором введены в научный оборот и операционализированы такие понятия, как «интегральной совокупный нематериальный актив организации» (ИС НМАО), «системная гармония», «притертость» активов (характеризующая степень безынерционности и эффективности их совместного функционирования), «капиталограмма», «актив-интегратор» (в роли которого выступает искусственный интеллект), что повышает эффективность принимаемых управленческих решений в условиях цифровой экономики.

6. Выявлена и структурирована система детерминант гармонизации активов с обоснованием решающей роли имплицитных (латентных) факторов в условиях цифровизации. Аргументировано доказано, что наряду с эксплицитными факторами (инвестиционно-финансовыми, инфраструктурно-технологическими, регулятивно-правовыми) критическое влияние на интеграционные процессы оказывают когнитивно-управленческий, организационно-культурный, коммуникационно-сетевой и ценностно-мотивационный детерминанты, формирующие среду для генерации синергии.

7. Доказана трансформационная роль искусственного интеллекта как активного агента-катализатора интеграции и драйвера экономического роста. Описана система управленческих механизмов, посредством которых ИИ реализует эту роль: механизм интеллектуальной связности (преодоление информационной разрозненности), механизм процессной оптимизации эффекта эмерджентности, механизм усиления имплицитных детерминант. Доказано, что ИИ генерирует экономический рост через скачкообразное повышение производительности и создание новых бизнес-моделей.

8. Предложена многоуровневая система количественной и качественной оценки ИС НМАО, включающая: (а) трёхуровневую шкалу системной гармонии; (б) сциентный (научноёмкий) подход к оценке ценности НМА через их вклад в инновационный и адаптационный потенциал; (в) нейросетевую обучаемую модель прогнозирования эффективности интеграции; (г) методики оценки синергетических эффектов. Это обеспечивает переход от экспертно-интуитивных оценок к измеримому, верифицируемому управлению на основе данных.

9. Разработана и апробирована методика оценки соответствия функциональной стратегии развития ИС НМАО корпоративной стратегии организации. Методика включает стратегический контекст и идентификацию целей, декомпозицию целей на стратегические ориентиры и задачи, построение

матрицы соответствия, расчёт интегральных показателей, финансовый анализ согласованности по времени и ресурсам, экспертную валидацию с привлечением независимых регуляторов. Это позволяет количественно и качественно оценить степень согласованности стратегий.

10. Предложена и обоснована концепция формирования Центра управления интеграционным взаимодействием нематериальных активов (ЦУИВ НМА) как организационно-управленческого ядра, трансформирующего разрозненные НМА в качественно новый, синергетический актив. Определены миссия, стратегические цели, функции (стратегическое управление портфелем, управление интеграционными проектами, разработка метрик, контроллинг) и возможные организационные модели (матричная кросс-функциональная структура, штаб-квартира в холдинге), что позволяет институализировать процессы интеграции НМА в системе управления организацией.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке стратегического подхода к формированию гармоничных конфигураций интегральной совокупности нематериальных активов организации. Автором предложена и обоснована матрица типовых стратегий развития ИС НМАО (агрессивная, балансирующая, защитная, адаптивная), а также прорывные мета-стратегии («антихрупкого портфеля», «открытого контура», «симбиотического слияния»). Это развивает теорию управления современной организацией, позволяя учитывать специфику нематериальных ресурсов при разработке корпоративных и функциональных стратегий организаций в цифровой экономике.

Практическая значимость проведённого исследования заключается в создании и апробации капиталограммы – интерактивного инструмента диагностики состояния интегрированной совокупности нематериальных активов организации. Капиталограмма позволяет руководителям предприятий в сжатые сроки выявлять «узкие места» в конфигурации НМА (разрывы связей, изолированные активы, дисфункциональные взаимодействия), определять приоритетные направления инвестирования в человеческий, структурный и клиентский капитал, а также проводить сценарное моделирование последствий управленческих решений до их реализации. Инструмент прошёл апробацию на материалах группы компаний «ТМЮ» и может быть адаптирован для организаций различных отраслей цифровой экономики.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании:

1. В главе 1 диссертации (с. 39-98) автором сформулированы теоретические основы управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики. При всей представительности многочисленных

точек зрения зарубежных и отечественных исследователей в выводах по первому разделу (с. 95-98) недостает обоснованных особенностей современного менеджмента в условиях цифровой экономики, в выводах основное внимание уделено «конкурентной стратегии современной организации в условиях цифровой трансформации становится не владение материальными активами, а способность к формированию, защите и постоянному обновлению конфигураций интегральных совокупностей нематериальных активов организации, адаптивных к высокой скорости морального устаревания».

2. В 1 главе диссертации (с. 45) автором приведены идеи П. Ромера о роли знаний в экономическом росте. Далее в таблице 1.2 (с. 51) проведено сравнение классического научного менеджмента и менеджмента в экономике знаний, выделены ключевые задачи научного менеджмента в экономике знаний. Однако, далее автор делает акцент только на цифровой экономике знаний. Следовало бы более подробнее пояснить, как соотносятся цифровая экономика и экономика знаний в рамках проводимого диссертационного исследования.

3. В подразделе 1.3 диссертации (с. 86) автором выделены ключевые изменения в структуре НМА, которые включают рост доли «мягких» активов, динамичность и синергетичность. Следовало бы более подробнее пояснить как проявляется характер интеграции НМА с позиции менеджмента, и какие новые классы НМА интеграция порождает.

4. Стратегическое управление знаниями определяется в диссертационном исследовании как «ядро» формирования гармоничных конфигураций НМА (с. 132-135). Однако из текста неясно, как в предлагаемой модели происходит трансформация неявных знаний в явные и затем в структурный капитал. Следовало бы привести примеры такого преобразования для конкретной организации.

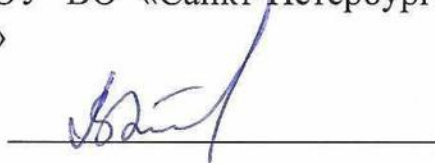
Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Заключение. 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 экономико-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 10.07.2025г., приказ об изм. № 02-1794 от 17.09.2025г.), а Ланская Дарья Владимировна заслуживает присуждения ей ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»



Плотников Владимир Александрович

«19» июня 2026 г.



191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32, литер А.
Рабочий телефон: 8 (812) 310-47-60.
Адрес сайта организации: <https://unecon.ru>.
E-mail: plotnikov.v@unecon.ru