

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

Председателя 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.

Современный этап развития российской экономики характеризуется глубинными структурными сдвигами. Переход к цифровой экономике, декларируемый на государственном уровне, сопряжён с серьёзными вызовами для реального сектора. В настоящее время действует Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», которая представлена разными направлениями, в том числе цифровой инфраструктурой, нормативным регулированием цифровой среды и кадрами для цифровой экономики, так как именно люди являются основными разработчиками и пользователями всех цифровых решений.

В этой связи, организации вынуждены одновременно решать две взаимосвязанные задачи: во-первых, осваивать новые цифровые технологии и платформенные решения; во-вторых, адаптировать свою управленческую модель к новой природе ключевых факторов производства, среди которых всё большую роль играют нематериальные активы – знания, данные, компетенции, репутация, бренд, интеллектуальная собственность и другие. Однако, как показывает анализ управленческой практики, наличие у организации значительного портфеля нематериальных активов (НМА) само по себе не гарантирует конкурентного преимущества. Более того, разрозненное, нескоординированное использование этих активов может порождать дополнительные риски и издержки.

Именно это противоречие – между объективным возрастанием роли НМА и отсутствием действенных и научно обоснованных управленческих механизмов их системной интеграции – составляет важную народно-

хозяйственную проблему, на решение которой направлено диссертационное исследование.

Цифровизация бизнеса как в управлении объектами интеллектуальной собственности, так и в осуществлении остальных бизнес-процессов, является драйвером для развития предприятия, улучшения ее конкурентных позиций на рынке и позволяет быстрее реагировать на изменения сильно волатильной внешней среды. Управление организацией на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики напрямую влияет на его конкурентоспособность, обеспечивая своевременную и полную информацию для принятия взвешенных управленческих решений, снижая нагрузку на линейных сотрудников, высвобождая их время на более нестандартные задачи.

Таким образом, интеграция нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики становится важным механизмом для повышения эффективности управления организацией, обеспечения её соответствия современным социально-экономическим условиям и решения актуальных задач долгосрочного развития. Что подчеркивает актуальность диссертационного исследования Ланской Д.В.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается грамотно поставленными и полностью достигнутыми целью и задачами исследования, актуальными и компетентно выбранными методами научного познания, высокой информативностью теоретической и эмпирической базы, включающей труды отечественных и зарубежных специалистов, хорошей апробацией и публикацией разработанных положений научной новизны. Автор использует в исследовании заявленной проблемы многочисленные теоретические источники, которые включают опубликованные монографии, статьи, материалы научных конференций, материалы диссертаций, электронные научные ресурсы и др. В совокупности список использованных источников работы включает 477 наименований, преимущественно относящихся к текущему периоду. В работе сформирована и разносторонне использована значительная и разнообразная по своему качественному составу фактическая база исследования, компоненты которой адекватно отражают различные аспекты развития управления современной организацией в условиях цифровой экономики.

Диссертационное исследование проведено с использованием общих и специальных методов научного исследования: анализа и синтеза, обобщения и сравнения, систематизации, индукции и дедукции, формализации, моделирования и других методов. Представленные в работе тезисы подкреплены соответствующими рисунками и таблицами. Язык изложения соответствует научным стандартам, а формулировки научных положений корректны. Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации, аналитические данные, опубликованные в научной литературе, международные и национальные государственные стандарты, собственные исследования и личные разработки

автора. Источники информации, используемой в исследовании, позволяют сделать вывод о достоверности практических результатов диссертационного исследования.

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

По результатам диссертационного исследования опубликованы 98 научных работ, из них 77 – в рецензируемых изданиях, входящих в список изданий, рекомендованных ВАК, а также семь монографий.

Работа отличается высокой степенью последовательности и логичности в изложении материала и построении структуры, что способствовало достижению целостности диссертации и гарантировало научную обоснованность всех выдвинутых положений и сделанных выводов.

Научная новизна проведенного исследования состоит в решении научной проблемы по развитию теоретических основ и методологии управления организацией на основе интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики, предполагающих формирование методических аспектов по управлению интегральной совокупностью нематериальных активов как единым, динамическим и синергетическим объектом, которые интегрируют концепции цифровой экономики, экономики знаний и синергетического подхода для создания адаптивных и высокоэффективных систем управления современными организациями.

Научные результаты проведенного исследования заключаются в последовательном решении научных задач и получении приращения научного знания выразившееся в:

1. Уточнено содержание концепции управления организацией в условиях цифровой трансформации, заключающееся в обосновании целесообразности смещения фокуса с управления традиционными ресурсами на управление знаниями, данными и цифровыми платформами. В отличие от существующих подходов, аргументировано доказано, что эффективность управления современной организацией определяется её способностью генерировать, накапливать и использовать нематериальные активы. Принципиальным вкладом является дополнение структуры НМА системообразующей компонентой – искусственным интеллектом и данными, а также обоснование роли ИИ как актива-интегратора, создающего феномен «сетевой синергии».

2. Обоснован методологический подход к управлению на основе интеграции НМА, базирующийся на синтезе модульной версии системного подхода и теории экономической интеграции. В рамках авторского подхода НМА рассматриваются не как разрозненный набор, а как ресурсы, привязанные к конкретным организационным модулям управления. К базовым принципам интегрированных совокупных НМА отнесены вариативность, полифункциональность, кумулятивность и резистентность, что позволяет перейти от фрагментарного управления к целостному проектированию интеграционных связей.

3. Разработан стратегический подход к управлению формированием гармоничных конфигураций НМА. В диссертации научно обоснован стратегический подход к управлению формированием гармоничных конфигураций совокупных НМА организации как динамической синергетической совокупности взаимосвязанных активов. В отличие от существующих, автором предложена и апробирована матрица типовых стратегий развития интегрированной совокупности НМА (агрессивная, балансирующая, защитная, адаптивная) и их уникальных комбинаций, что обеспечивает формирование сбалансированного портфеля стратегических управленческих решений для устойчивого развития организации.

4. Предложен стратегический управленческий инструмент – капиталограмма, обеспечивающая стратегическую диагностику бизнес-процессов, внешних возможностей и угроз, а также сценарное моделирование. Основу инструмента составляет капитал-платформа – цифровая инфраструктура для агрегации и синергии НМА. Использование капитал-платформы и экосистемных взаимодействий позволяет эффективно комбинировать внутренние и внешние НМА, создавая устойчивые конкурентные преимущества.

5. Разработана методика фрактального подхода к управлению НМА, основанной на фрактале Мандельброта и возможности системы искусственного интеллекта «Эйдос++». Выделены форматы построения капиталограммы на основе фрактального подхода (радиальная диаграмма, фрактальная карта, динамическая системная диаграмма, интерактивная цифровая панель, онтологическая карта), что позволяет визуализировать сложные взаимосвязи, выявлять уязвимости и оптимизировать управленческие решения. Данный авторский подход позволяет визуализировать сложные взаимосвязи и модели управления нематериальными и материальными активами организации, выявить уязвимости организации и смоделировать стратегию развития, что способствует выявлению скрытых закономерностей и оптимизации управленческих решений.

6. Разработан организационно-процедурный механизм управления интегральной совокупностью НМА, который, в отличие от существующих, оценивает не только стоимостные параметры отдельных активов, но и системное качество их интеграции, обуславливающее возникновение эмерджентных свойств. Ключевым критерием выступает уровень системной гармонии на основе системно-когнитивного анализа капиталограммы. Кроме

того, разработан и обоснован инструментарий, включающий алгоритм внедрения инструментов ИИ и концепцию контроллингового управления как информационно-аналитической подсистемы менеджмента, обеспечивающей формирование динамического знания о состоянии и взаимосвязях элементов системы управления активами.

7. Разработан инструментарий управления организацией на основе интеграции нематериальных активов, включающий алгоритм внедрения инструментов искусственного интеллекта, с последующим развитием контроллингового управления. С позиции автора искусственный интеллект выступает инструментом усиления и формализации связей внутри интегральной совокупности нематериальных активов и обеспечивает комплексную диагностику состояния самой системы активов современной организации. Поэтапный алгоритм позволяет не только дать оценку уровню гармонии активов, выявить проблемные зоны в управлении, а также с привлечением уникальных компетенций обладателей человеческого капитала разработать управленческие решения по встраиванию выбранных инструментов искусственного интеллекта в управление ИС НМАО.

8. Предложен и обоснован организационный алгоритм управления современной организацией на основе интеграции НМА, представляющий собой последовательность аналитических процедур, направленных на выделение эксплицитных и имплицитных НМА, измерение их ценности и определение синергетического эффекта интеграции в форме капиталогаммы. Апробация на материалах группы компаний «ТМЮ» подтвердила, что реализация высокотехнологичных проектов обеспечивается за счет умной, управляемой рекомбинации отдельных НМА, что является высшей формой конкурентного преимущества в цифровой экономике.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая ценность работы заключается в создании и упорядочивании новых научных методов для понимания и внедрения управления организацией на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики. Аргументировано обосновано новое качество цифровых технологий – активного интегратора и катализатора взаимодействия между всеми компонентами нематериальных активов. Раскрыты механизмы, посредством которых ИИ реализует данную роль, что вносит вклад в развитие теории управления знаниями и теории цифровой трансформации бизнеса.

Практическая ценность работы заключается в создании комплексного инструментария, который может быть интегрирован в систему управления современной организацией. В исследовании предложены конкретные, применимые на практике решения для эффективного управления предприятием. Разработанные инструменты и методики станут основой для более эффективного планирования, реализации и оценки управленческих решений, гарантируя их соответствие стратегическим целям развития современной организации.

Дискуссионные вопросы и замечания. При всей очевидной актуальности, научной новизне и практической ценности основных выводов, некоторые аспекты исследования представляются дискуссионными и требуют дополнительного пояснения:

1) В диссертации (раздел 2.3 диссертации) предлагается «комбинированная методологическая платформа» на основе синтеза модульной версии системного подхода (МВСП) и теории экономической интеграции. Следовало бы более подробнее раскрыть критерии перехода от описания модульной архитектуры к проектированию интеграционных взаимодействий на микроуровне управления НМА.

2) В диссертационной работе сделан акцент на внутренние активы организации. В тоже время государство через налоговую политику, патентное законодательство, стандартизацию может существенно влиять на возможности интеграции НМА. Целесообразно было бы раскрыть содержание модели взаимодействия организации с государственными институтами в процессе интеграции НМА.

3) Автор диссертационного исследования справедливо отмечает, что ИИ без человеческого контроля может иметь деструктивный потенциал. Однако конкретные этические проблемы (алгоритмическая предвзятость при отборе кандидатов, приватность данных сотрудников, вопрос ответственности за решения, принятые ИИ, возможность манипуляции персоналом через AI-системы мотивации) не анализируются. Следовало бы более подробнее раскрыть этические аспекты применения ИИ к управлению интеграцией НМА.

4) В предложенном организационно-процедурном механизме управления интегральной совокупностью нематериальных активов организации автором в качестве ключевого критерия оценки был избран качественный уровень системных связей (системной гармонии) ИС НМАО и для операционализации данного критерия была разработана трехуровневая шкала оценки. Следовало бы более подробнее пояснить, чем обусловлен выбор именно такой шкалы оценки.

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».

Председатель диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики и экономической безопасности
Среднерусский институт управления - филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

«01» 07 2026 г.

Л.И. Броняева

Броняева Людмила Ивановна

302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12
Телефон: 8 4862 25-50-39
Адрес сайта организации: <https://orel.ranepa.ru>
Электронная почта: oo@orel.ranepa.ru

