

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.

Цифровая трансформация оказывает всё более ощутимое влияние на деятельность предприятий в разных отраслях. Среди ключевых изменений можно выделить использование автоматизации и роботизированных технологий, которые позволяют снижать затраты и повышать производительность труда; внедрение искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения, обеспечивающих оперативное принятие решений на основе анализа информации; развитие облачных сервисов и технологий удалённой работы, предоставляющих гибкость бизнес-процессов; а также интеграцию больших данных, которая даёт возможность компаниям прогнозировать изменения спроса и предлагать персонализированные продукты клиентам. Традиционные иерархические модели управления постепенно уступают место платформенным структурам.

В период цифровой трансформации особую роль приобретают виртуальные активы, такие как данные, алгоритмы, программные продукты и интеллектуальная собственность, значительно опережая материальные активы по значимости. Например, стоимость нематериальных продуктов и их влияние на рыночные позиции компаний становятся ведущими факторами их конкурентоспособности. Переход к более ориентированной на данные экономике, где информация выступает ключевым ресурсом, также приводит к сокращению затрат на хранение, управление и обработку данных. В современных условиях цифровая трансформация оказывает глубокое влияние на все аспекты деятельности организаций. Среди наиболее заметных тенденций выделяются процессы автоматизации и роботизации, которые способствуют снижению затрат и повышению производительности труда; внедрение

искусственного интеллекта и машинного обучения, что позволяет оперативно принимать решения на основе анализа данных; активное развитие облачных технологий и удалённой работы, обеспечивающих гибкость бизнес-моделей и ускорение обработки информации. Кроме того, широкое применение аналитики больших данных предоставляет компаниям возможность прогнозировать изменения в спросе и формировать персонализированные предложения для клиентов.

Таким образом, цифровая трансформация оказывает серьёзное воздействие на подходы к управлению организациями. Происходит замена традиционных моделей управления на новые формы ведения бизнеса, где технологии становятся ключевым элементом конкурентоспособности.

Народно-хозяйственной проблемой является необходимость адаптации бизнес-структурами системы управления деятельностью к возрастающей стратегической роли нематериальных активов, требованиям цифровой среды, что подразумевает не только использование передовых ИТ-решений для ускорения принятия решений в условиях возрастающей конкуренции, но и комплексную перестройку управленческих подходов, что, в свою очередь, требует наличия соответствующего методологического обеспечения.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций представленного исследования обеспечена корректным выбором методологического подхода к его проведению, концептуальным характером работы, критической оценкой и корректным обобщением результатов, опубликованных ранее, адресным использованием междисциплинарных ресурсов, ориентацией автора на составление и оценку представительных выборок эмпирических данных, широкой публикацией и разносторонней практической апробацией полученных результатов. Проведение сопоставительного анализа результатов, полученных лично автором, а также результатов, полученных другими исследователями, позволяет сформулировать вывод об их логической непротиворечивости и достаточной степени согласованности, что подчеркивает их обоснованность.

Все полученные автором основные результаты диссертационного исследования широко опубликованы и прошли апробацию в деятельности современных предприятий, что подтверждено соответствующими документами. Теоретические положения, выводы и практические рекомендации автора во всех разделах работы обеспечены необходимыми расчетами, таблицами количественного и качественного анализа, управленческими алгоритмами, ссылками нормы права и на позиции общественно признанных экспертов в предметной области исследования, что свидетельствует о их достоверности.

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:

1. Раскрыто содержание концепции управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики. В дополнение к существующим подходам аргументировано доказана целесообразность смещения фокуса с управления традиционными ресурсами организации на управление знаниями, данными и цифровыми платформами с использованием принципиально новых механизмов принятия управленческих решений, ориентированных на выявление, развитие и интеграцию нематериальных активов.
2. Разработан методологический подход к управлению организацией на основе интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики, базирующийся на модульной версии системного подхода и теории экономической интеграции, взаимодействие которых обеспечивает переход от фрагментарного управления к целостному проектированию интеграционных связей в управлении.
3. Научно обоснован стратегический подход к управлению формированием гармоничных конфигураций совокупных нематериальных активов организации, как динамической, синергетической совокупностью взаимосвязанных и взаимодополняющих нематериальных активов (интеллектуального капитала, организационных, человеческих и других активов), структура и свойства которой обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество предприятия и его способность к созданию стоимости в долгосрочной перспективе.
4. Разработана капиталограмма как стратегический управленческий инструмент интеграции нематериальных активов организации в условиях цифровой трансформации экономики, которая в отличие от существующих обеспечивает стратегическую диагностику состояния бизнес-процессов; внешних возможностей и угроз; стратегических целей и средств их достижения, концентрируемых в человеческом капитале и сценарное моделирование, показывая, как изменения в одном управленческом элементе отразятся на других компонентах менеджмента.
5. Предложена методика фрактального подхода к управлению совокупными нематериальными активами организации, отличающаяся опорой на фрактал Мандельброта, возможности СИИ «Эйдос++» и уточненными требованиями к формам графического представления. Выделены форматы построения капиталограммы на основе фрактального подхода с использованием цифровых технологий.
6. Разработан 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 системное качество их интеграции, обуславливающее возникновение эмерджентных свойств и устойчивых конкурентных преимуществ современного предприятия.

7. Разработан и обоснован инструментарий управления организацией на основе интеграции нематериальных активов, включающий алгоритм внедрения инструментов искусственного интеллекта, с последующим развитием контроллингового управления. Функционал контроллингового управления трансформируется из системы учета прошлого в систему формирования будущего, где объектом управления является ИС НМАО – синергетические комбинации активов, порождающие уникальные конкурентные преимущества бизнес – структур и их долгосрочную устойчивость.

8. Предложен и обоснован организационный алгоритм с апробацией управления современной организацией на основе интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики. Апробация предложенного алгоритма на материалах группы компаний «ТМЮ» позволило реализовывать растущий пакет высокотехнологичных проектов не за счет наращивания отдельных активов, а за счет умной, управляемой рекомбинации отдельных НМА, что является высшей формой конкурентного преимущества в цифровой экономике.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость работы связана с выявлением и структурированием системы детерминант гармонизации активов организации.

В отличие от традиционных подходов, акцентирующих эксплицитные (формализуемые) факторы, автор обосновал решающую роль имплицитных (латентных) детерминант – когнитивно-управленческих, организационно-культурных, коммуникационно-сетевых и ценностно-мотивационных. Это вносит существенный вклад в развитие теории управления организациями, смещая фокус с внешних формальных параметров на внутренние латентные процессы, формирующие среду для генерации синергии.

Практическая значимость предложенных мероприятий состоит в создании прикладного набора инструментов и процедур для повышения эффективности управления современными организациями в условиях цифровой экономики.

Разработанная модель ИС НМАО включает детализированный перечень эксплицитных и имплицитных элементов человеческого и интеллектуального капитала, а также методики их оценки с применением когнитивных метрик (индекс лояльности внутренней среды, метрика сетевого влияния носителей ключевых компетенций). Это позволяет не только оценивать текущий кадровый потенциал, но и проектировать программы развития персонала, ориентированные на укрепление системных связей между компетенциями сотрудников и другими видами нематериальных активов.

Дискуссионные вопросы и замечания. Считая исследование актуальным, имеющим научную новизну и практическую значимость основных результатов, следует отметить вместе с тем, что имеются дискуссионные моменты и замечания, которые требуют пояснения в ходе защиты:

1) Заслуживает внимания предложенная в диссертации модель процесса разработки функциональной стратегии формирования интегральной совокупности нематериальных активов организации (рис. 3.4) и составленная на ее основе матрица типовых стратегий развития ИС НМАО (рис. 3.5). Автор аргументированно отмечает, что выбор типовой стратегии развития ИС НМАО является гибким решением, определяемым текущим состоянием внешней среды, ресурсным потенциалом и стратегическими позициями организации. Следовало бы более подробнее пояснить концепцию создания комбинаций реальных стратегий формирования НМА на основе выделенных базовых стратегий.

2) Раскрывая роль капиталогаммы в управлении интеграцией нематериальных активов организации в условиях цифровой трансформации, автор справедливо отмечает, что актива-платформа – это цифровая среда, обеспечивающая: агрегацию внутренних и внешних НМА; оптимизацию распределения ресурсов между участниками экосистемы, оценку и мониторинг эффективности использования капиталов, формирование новых комплементарных связей между активами. Следовало бы более подробнее пояснить содержание коэффициента комплементарности, отражающего синергетический эффект с позиции сущности интегральный капитал организации (стр. 180 диссертации).

3) В диссертационном исследовании автор развивает контроллинговое управление организацией на основе модели интеграции нематериальных активов (п. 4.3 диссертации). Следовало бы более подробнее пояснить чем обусловлен выбор именно концепции контроллинга как контура операционной и стратегической деятельности для системной гармонии и устойчивости ключевых нематериальных ресурсов 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 менеджмента и управления персоналом

Среднерусский институт управления – филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного

хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации».

«26» июня 2026 г.



Лытнева Наталья Алексеевна

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

Телефон +79102038646

Адрес электронной почты: lytneva-naa@ranepa.ru

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»	
Филиал Среднерусский институт управления	
Подпись: <u>Лытнева Н.А.</u>	
ЗАВЕРЯЮ: <u>Сидорова И.И.</u>	
Ф.И.О. <u>Сидорова И.И.</u>	Подпись: <u>Сидорова И.И.</u>
г. _____	20 ____ г.