

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 состоит в том, что современный этап развития экономики и управления часто характеризуют как переход к «экономике знаний» и «цифровой экономике». Если в индустриальную эпоху главной задачей менеджмента было эффективное распоряжение материальными ресурсами – сырьём, оборудованием, финансами, – то сегодня на первый план выходят ресурсы иной природы. Это информация, компетенции, инновационный потенциал, репутация, лояльность клиентов – всё то, что объединяется в понятие «нематериальные активы».

Выбранная тема исследования не просто констатирует важность интеграции нематериальных активов, но и разрабатывает концептуальную модель такой интеграции, вводит понятие «интегрального совокупного нематериального актива организации» как эмерджентного, системного качества, которое возникает только при условии целенаправленного управления связями между отдельными компонентами.

Диссертация Ланской Д.В. вносит существенный вклад в развитие теории управления, предлагая переход от статичных портфелей активов к динамическим конфигурациям. Особый интерес представляет введение в научный оборот термина «антихрупкий портфель» нематериальных активов (НМА). Автор убедительно доказывает, что интегральная совокупность НМА должна не просто сопротивляться внешним вызовам, но и усиливаться за счет них. Эта постановка вопроса выводит исследование на уровень философии управления.

Второе обстоятельство актуальности выбранной темы, связано с трансформацией роли искусственного интеллекта (ИИ). В работах многих отечественных и зарубежных авторов ИИ рассматривается как технологический инструмент, как средство автоматизации. Здесь автор предлагает

принципиально иной взгляд, утверждая и убедительно доказывая на материале диссертационного исследования, что в условиях цифровой трансформации ИИ становится активным агентом интеграции. Он не просто обрабатывает данные, а выявляет латентные, неочевидные связи между разными типами нематериальных активов, моделирует последствия их усиления или ослабления, фактически выполняя важную управленческую организационную функцию. Это совершенно иной уровень понимания цифровой трансформации – не как внедрения «цифры», а как качественного изменения самой логики управления.

Достоверность и научная обоснованность исследования подтверждается тем, что все ключевые теоретические положения, выносимые на защиту, прошли эмпирическую проверку. В частности, разработанные автором методики оценки системной гармонии, капиталограмма, алгоритмы управления апробированы на материалах группы компаний «ТМЮ» и других организаций (всего семнадцать организаций, что подтверждено справками о внедрении). Выявленная эмпирически корреляция между высоким уровнем системной гармонии и объективными рыночными показателями успешности организации служит убедительным доказательством валидности предложенного теоретического конструкта. Выводы диссертации базируются на солидном эмпирическом фундаменте и корректном применении методов системно-когнитивного анализа («Эйдос++») и нейросетевых обучаемых моделей. Особого внимания заслуживает авторская позиция в отношении искусственного интеллекта, который трактуется как активный интегратор. Такой подход требует высокой степени доказательности, и автор успешно справляется с этой задачей, используя моделирование.

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.

Содержание диссертационного исследования свидетельствует о высокой теоретической подготовке соискателя, понимании специфики интеграционных процессов в корпоративной системе нематериальных активов, где ценность создаётся не столько отдельными активами, сколько системными связями и синергетическими эффектами между ними, специфики организационного проектирования в условиях цифровой экономики, где классические иерархические структуры замещаются модульными, сетевыми и платформенными конфигурациями, а активным ядром становится интеграционный центр управления нематериальными активами, владения современными технологиями и методами проведения экономических исследований, умения вести научную полемику и аргументировать свои выводы.

Научная новизна диссертационного исследования Ланской Дарьи Владимировны заключается в разработке, теоретическом обосновании и эмпирической верификации целостной управленческой концепции интеграции нематериальных активов, обеспечивающей переход организаций к модели управления, отвечающей вызовам цифровой трансформации экономики. В отличие от существующих подходов, ограничивающихся учётно-стоимостной или фрагментарной трактовкой нематериальных активов, автором предложена системно-интеграционная парадигма, рассматривающая НМА как открытую, динамическую иерархию, управление которой базируется на формализации имплицитных связей и использовании искусственного интеллекта в качестве активного интегратора.

В диссертации получены следующие результаты, обладающие признаками научной новизны:

1. Теоретико-методологическое приращение знания:

1.1 Развитие категориально-понятийного аппарата управления нематериальными активами.

Автором введены и операционализированы оригинальные дефиниции, расширяющие концептуальные границы теории менеджмента:

- «Интегральная совокупность нематериальных активов организации» (ИС НМАО) – определяемая как неаддитивное единство эксплицитных (формализуемых, учитываемых) и имплицитных (латентных, когнитивно-культурных) элементов, взаимосвязи между которыми генерируют эмерджентный эффект, превышающий сумму индивидуальных вкладов каждого актива. Данное определение смещает акцент с агрегирования на интеграцию.

- «Капиталограмма» – авторский инструмент визуализации и стратегического проектирования конфигураций активов, основанный на фрактальной геометрии (множество Мандельброта) и позволяющий наглядно репрезентировать топологию взаимосвязей, идентифицировать зоны избыточного дублирования или дефицита комплементарности, а также прогнозировать структурные трансформации системы активов под влиянием управленческих воздействий.

- «Антихрупкий портфель нематериальных активов» – понятие, вводимое в развитие концепции антихрупкости Н. Талеба применительно к управлению организацией; под ним понимается такая конфигурация активов, которая не только сохраняет устойчивость при экзогенных шоках (робастность), но и обнаруживает способность к положительной адаптивной трансформации, используя возмущения внешней среды в качестве триггеров структурного обновления и наращивания потенциала.

1.2 Идентификация и таксономия детерминант гармонизации активов.

В отличие от традиционных подходов, акцентирующих явные (финансово-учётные) факторы, автором теоретически обоснована и эмпирически подтверждена доминирующая роль имплицитных детерминант: когнитивно-управленческих (паттерны принятия решений, ментальные модели менеджмента), организационно-культурных (корпоративные коды, разделяемые

ценности, нормы и ритуалы), коммуникационно-сетевых (архитектура неформальных связей, плотность и центральность коммуникационных потоков) и ценностно-мотивационных (система внутренних стимулов и идентификационных механизмов). Данный результат вносит существенный вклад в поведенческую теорию фирмы и теорию организационной культуры, расширяя традиционный фокус с формальных институтов на латентные процессы, определяющие среду генерации синергии.

1.3 Системно-интеграционная концепция управления организацией. Разработана оригинальная концептуальная схема, в рамках которой управление НМА трактуется не как изолированный функциональный процесс, а как сквозная управленческая парадигма, интегрирующая стратегическое планирование, операционный контроллинг, управление человеческими ресурсами и цифровую трансформацию. Концепция базируется на принципах: комплементарности – взаимодополняемости активов как условия возникновения синергии; эмерджентности – несводимости свойств системы к свойствам её элементов; фрактальной самоподобности – воспроизводимости структурных паттернов на разных уровнях организации; адаптивной динамики – постоянной реконфигурации активов в ответ на изменения внешней среды.

2. Инструментально-методическое приращение знания:

2.1 Модель интеграции нематериальных активов (ИС НМАО). Разработана структурно-функциональная модель, включающая: идентификацию и классификацию элементов ИС НМАО (с разделением на эксплицитные и имплицитные компоненты); процедуры оценки их текущего состояния и потенциала; механизмы формализации и усиления взаимосвязей между элементами на основе алгоритмов искусственного интеллекта; систему мониторинга и контроллинга интеграционных процессов. Модель, в отличие от существующих аналогов, не является учетно-ориентированной, а построена как управленчески-ориентированная (сервисная), то есть нацелена на интеллектуальное сопровождение процесса принятия решений, а не на фиксацию фактов хозяйственной деятельности.

2.2 Алгоритм внедрения инструментов искусственного интеллекта как активного интегратора НМА. Автором обосновано, что ИИ в предлагаемой модели выполняет не вспомогательную (сервисную), а конститутивную функцию: он не просто обрабатывает данные, а выявляет слабые (латентные) связи между активами, прогнозирует последствия их усиления или ослабления, генерирует альтернативные конфигурации активов и оценивает их синергетический потенциал. Это принципиально отличает предложенный подход от распространенных практик, где ИИ используется локально для автоматизации отдельных функций. Разработанный алгоритм включает этапы: датафикация имплицитных факторов; построение когнитивных карт взаимосвязей; обучение нейросетевых моделей на исторических данных; сценарное прогнозирование; выбор и имплементация оптимальной конфигурации; обратная связь и дообучение моделей.

2.3 Инструментарий капиталогограмм и фрактального моделирования. Впервые в управленческой науке предложено использование аппарата

фрактальной геометрии (множества Мандельброта) для визуализации и анализа конфигураций активов. Капиталограмма как инструмент позволяет: наглядно представить распределение и взаимодействие активов в многомерном пространстве; выявить структурные инварианты и паттерны самоподобия; идентифицировать зоны дисбаланса и потенциального усиления; проводить сравнительный анализ альтернативных конфигураций по критериям синергии и устойчивости. Данный инструментарий представляет собой новый метод стратегического проектирования, дополняющий традиционные портфельные матрицы.

2.4 Методика оценки имплицитных компонентов человеческого и интеллектуального капитала. Разработан и верифицирован комплекс когнитивных метрик, включая индекс лояльности внутренней среды (интегрирующий показатели удовлетворённости, вовлечённости и идентификации персонала) и метрику сетевого влияния носителей ключевых компетенций (оценивающую центральность и влияние сотрудников в неформальных коммуникационных сетях). В отличие от традиционных HR-метрик, ориентированных на формальные характеристики (стаж, образование, квалификация), предложенные метрики позволяют измерять реальный вклад человеческого капитала в интеграционные процессы и проектировать программы развития, направленные не на наращивание отдельных компетенций, а на укрепление системных связей.

3. Управленческо-процессное приращение знания:

3.1 Трансформация концепции контроллинга в проактивное управленческое измерение. Автором осуществлён пересмотр функционального назначения контроллинга: из системы ретроспективного учёта и констатации отклонений он преобразуется в информационно-аналитическую (сервисную) подсистему формирования будущего. Предложенная модель контроллинга включает предиктивную диагностику состояния ИС НМАО, сценарное моделирование траекторий развития, раннее предупреждение о деградации связей и обоснование корректирующих воздействий. Это представляет собой вклад в развитие теории управленческого учёта и контроллинга, смещая фокус с контроля прошлого на конструирование будущего.

3.2 Типология функциональных стратегий развития интегральной совокупности нематериальных активов. Разработаны и описаны три базовые стратегические альтернативы:

- стратегия антихрупкого портфеля – ориентирована на формирование конфигурации активов, способной к позитивной трансформации под влиянием внешних возмущений; целевой эффект – адаптивная устойчивость и использование неопределённости как источника развития;
- стратегия открытого контура – предполагает активный обмен знаниями, компетенциями и технологиями с внешней средой, включение стейкхолдеров в процессы генерации и интеграции активов; целевой эффект – расширение границ ИС НМАО и ускорение инновационного цикла;
- стратегия симбиотической конвергенции – нацелена на слияние разнородных активов (технологических, интеллектуальных, социальных,

репутационных) в единый интеграционный комплекс с максимальной степенью комплементарности; целевой эффект – достижение синергетического пика и формирование уникальных, трудноимитируемых конкурентных преимуществ.

Каждая стратегия снабжена условиями применимости, критериями выбора и механизмами реализации, что обеспечивает их практическую операционализацию.

3.3 Дифференцированный набор экономико-управленческих инструментов капитализации НМА. Определена совокупность методов и процедур, обеспечивающих практическую реализацию предложенной концепции, включая: методику структурирования ИС НМАО, алгоритмы построения и интерпретации капиталогамм, технологию внедрения ИИ-интеграторов, регламенты проактивного контроллинга, когнитивные метрики человеческого капитала. В отличие от разрозненных решений, существующих в практике, данный набор представляет собой системно связанный инструментальный комплекс, покрывающий полный управленческий цикл.

В совокупности полученные результаты формируют новое научное направление в области менеджмента – интегративное управление нематериальными активами на основе цифровых интеграторов.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в переосмыслении роли искусственного интеллекта в системе управления современной организацией. В противовес распространённой трактовке ИИ как технологического инструмента, автор теоретически обосновал его новое качество – активного интегратора и катализатора взаимодействия между всеми компонентами нематериальных активов. Раскрыты механизмы, посредством которых ИИ реализует эту роль (интеллектуальная связность, процессная оптимизация эмерджентности, усиление имплицитных детерминант), что вносит вклад в развитие теории управления знаниями и теории цифровой трансформации бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в разработке концепции контроллингового управления ИС НМАО. В отличие от традиционного контроллинга, ориентированного на финансовые показатели прошлого периода, предложенная модель обеспечивает мониторинг в реальном времени состояния системной гармонии активов, формирует активное ядро для генерации проектных предложений по усилению связей между НМА и позволяет оценивать интегральные синергетические эффекты. Функциональная схема и метрики контроллинга могут быть адаптированы под конкретную организацию.

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 диссертационной работе рассматривается интеграция НМА преимущественно в рамках внутренней среды организации и ее ближайшей экосистемы. Однако на процессы интеграции существенное влияние оказывают внешние факторы: регуляторные ограничения, отраслевые стандарты,

патентное законодательство, а также интересы внешних стейкхолдеров. В диссертации данные аспекты отражены не полно. Следовало бы пояснить, каким образом предлагаемая модель управления учитывает институциональные ограничения и как она может быть адаптирована к изменяющейся внешней среде.

2. В диссертации предложена методика оценки синергетического эффекта, возникающего при интеграции НМА, с расчетом коэффициента системной гармонии и интегрального показателя системной гармонии. Однако сам по себе синергетический эффект, как справедливо отмечает автор, имеет нелинейную и эмерджентную природу. Было бы целесообразно показать, каким образом предлагаемая методика учитывает временной лаг между инвестициями в интеграцию НМА и проявлением синергетического эффекта, а также как отделить эффект собственно интеграции от влияния иных конъюнктурных факторов.

3. В работе разработан широкий спектр управленческих инструментов: капиталограмма, фрактальный подход, алгоритм внедрения ИИ, организационно-процедурный механизм управления ИС НМАО, концепция Центра управления интеграционным взаимодействием НМА. Однако организационные, кадровые, финансовые, правовые аспекты их реализации освещены фрагментарно. Следовало бы более подробно раскрыть требования к компетенциям персонала, необходимым для работы с предлагаемыми инструментами.

4. Предложенная модель интеграции НМА и соответствующий инструментарий ориентированы преимущественно на выявление синергетических эффектов и повышение эффективности управления. Вместе с тем, вопросы управления рисками, возникающими в процессе интеграции, остаются за рамками детального рассмотрения. Следовало бы пояснить, каким образом автор видит интеграцию риск-менеджмента в предлагаемую систему управления.

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

Диссертация Ланской Д.В. представляет собой завершённое, оригинальное, теоретически фундированное и практически верифицированное научное исследование, выполненное на высоком методологическом уровне и содержащее решение крупной научной проблемы – разработки управленческой модели интеграции нематериальных активов, адекватной вызовам цифровой трансформации экономики.

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 10.07.2025г., 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».

Член диссертационного совета РАНХиГС

доктор экономических наук, доцент,

заведующий кафедрой менеджмента

и государственного управления

ФГБОУ ВО «Орловский государственный

университет имени И.С. Тургенева»

 Трони́на Ирина Алексе́евна

«23» июня 2026 г.

302020, Россия, Орловская область, город Орёл, шоссе Наугорское, д.40

Телефон +79102630208

Адрес электронной почты: irina-tronina@yandex.ru

