

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

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 современная экономика демонстрирует устойчивый тренд: стоимость компании все в меньшей степени определяется её материальным базисом. Данные многочисленных исследований, в том числе и ведущих российских ученых, свидетельствуют о том, что доля нематериальных активов в структуре рыночной капитализации лидеров цифрового сектора достигает 80-90%. Однако, как показывает анализ управленческой практики, признание важности нематериальных активов еще не означает умения ими управлять.

Во – первых, большинство организаций продолжают использовать инструменты, разработанные для индустриальной эпохи: учёт патентов и товарных знаков, кадровый учёт, бюджетирование. Но эти инструменты фиксируют наличие актива, а не качество его включения в современные реалии и бизнес-процессы. Между тем, конкурентное преимущество в цифровой среде создается не столько самими знаниями или патентами, сколько теми связями, которые возникают между разными типами нематериальных активов: как компетенции сотрудников «замыкаются» на клиентские данные, как корпоративная культура «поддерживает» инновационные разработки, как бренд «капитализирует» технологическое лидерство.

Во – вторых, актуальность связана с трансформацией роли искусственного интеллекта в управленческих системах. Искусственный интеллект (ИИ) – это не просто очередной программный продукт, автор убедительно доказывает, что встроенный в архитектуру управления современной организации, ИИ обретает новое качество: он становится не столько вычислительным устройством, сколько активом-интегратором, который связывает, синхронизирует и усиливает взаимодействие всех

остальных нематериальных компонентов. Это принципиально иной взгляд, который требует пересмотра многих классических постулатов менеджмента – от делегирования полномочий до принципов мотивации и контроля.

Достоверность и научная обоснованность исследования обеспечивается прозрачностью и воспроизводимостью процедур сбора и обработки данных. В работе приведены подробные описания методик (в том числе в приложениях), включая: методику оценки интегрированного совокупного нематериального актива (Приложение М), методику оценки синергетических эффектов (Приложение N), методику определения соответствия функциональной стратегии корпоративной стратегии (Приложение К), алгоритм оценки потенциала развития организаций (Приложение Т), код на Python для фрактального моделирования (Приложение R) и для расчета когерентности (Приложение S). Такая степень детализации позволяет другим исследователям при желании воспроизвести процедуры и проверить полученные результаты.

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 хорошей теоретической подготовке соискателя, понимании специфики управления современной организацией как сложной, динамической, открытой социально-экономической системы, функционирующей в условиях цифровой трансформации и экономики знаний, владении современными технологиями и методами проведения экономических исследований, умении вести научную полемику и аргументировать свои выводы и умозаключения.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теории управления современной организацией на основе интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики, представляющего собой 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.

Отличительной чертой исследования является комплексный анализ управленческой категории «интегрированный совокупный нематериальный актив организаций» (ИС НМАО), рассматриваемый автором не как статичная

совокупность ресурсов, а как динамическая, открытая, саморазвивающаяся система, обладающая эмерджентными свойствами, синергетическими эффектами и способностью к адаптивной реконфигурации под воздействием вызовов цифровой трансформации.

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

- оригинальном определении понятий «капиталограмма» (как структурно-семантическая модель визуализации интегрированной совокупности нематериальных активов и связей между ними, выступающая инструментом стратегической диагностики и сценарного моделирования) и «притертость активов» (как качественная характеристика степени безынерционности, точности и эффективности совместного функционирования разнородных материальных и нематериальных активов, минимизирующая транзакционные издержки и системные потери на стыках взаимодействия);

- авторской увязке типовых стратегий развития интегрированной совокупности нематериальных активов (агрессивной «наступательной», балансирующей «стабилизационной», защитной «оборонительной», адаптивной «нишевой») с конкретными конфигурациями капиталограмм, что позволяет организации целенаправленно формировать портфель управленческих решений в зависимости от доминирующих целей (создание стоимости или её сохранение, высокая или низкая активность во внешней среде);

- разработке совокупности организационно-процедурных документов и методических материалов для управления интегральной совокупностью нематериальных активов, включающий: методику оценки системной гармонии (трёхуровневая шкала), методику определения соответствия функциональной стратегии развития ИС НМАО корпоративной стратегии, методику оценки синергетических эффектов интеграции, дорожную карту реализации стратегии «симбиотического слияния», а также модифицированную сбалансированную систему показателей (МССП), расширенную до семи проекций;

- обеспечения и регулирования процессов интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации автором предложена концепция Центра управления интеграционным взаимодействием НМА (ЦУИВ НМА) как организационно-управленческого ядра, реализующего функции стратегического управления портфелем активов, координации интеграционных проектов, разработки метрик эффективности и контроллингового сопровождения, а также определены возможные организационные модели его функционирования (матричная кросс-функциональная структура, штаб-квартира холдинга);

– определении группы специализированных экономико-управленческих инструментов для эффективного управления интегральной совокупностью нематериальных активов, включающая: капиталограмму (инструмент диагностики и визуализации), фрактальные модели (инструмент анализа самоподобия и нелинейной динамики), системно-когнитивный анализ в среде «Эйдос++» (инструмент формализации и оценки связей), нейросетевые обучаемые модели (инструмент прогнозирования эффективности интеграции), а также модифицированную сбалансированную систему показателей (инструмент стратегического контроллинга);

– методологическом подходе к выбору инструментов для проектно-ориентированного управления интеграционными проектами в сфере нематериальных активов, основанный на принципах: приоритет диагностики системной гармонии над технологическим выбором (недопустимость технологического детерминизма), соответствие инструмента выявленным проблемным зонам в капиталограмме, учёт уровня зрелости активов и их готовности к интеграции, а также симбиотическое сопровождение инструментов ИИ уникальными компетенциями носителей человеческого капитала.

Для эффективного управления процессами рекомбинации и реконфигурации нематериальных активов в условиях цифровой трансформации автором разработаны и апробированы: организационный алгоритм оценки потенциала развития организации на основе интеграции НМА (включающий выделение эксплицитных и имплицитных активов, оценку их ценности по пациентному подходу, расчёт синергетического эффекта через коэффициент системной гармонии), а также контроллинговый механизм непрерывной обратной связи, обеспечивающий адаптацию и самообучение системы управления.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования состоит в обосновании перехода от парадигмы изолированного управления ресурсами к парадигме их системной интеграции. Автор разработал концептуальную модель интеграции нематериальных активов как многоуровневой динамической системы, где цифровая среда выступает активным катализатором, а искусственный интеллект – главным интегратором и оптимизатором. Предложенная модель вносит вклад в развитие системной теории управления, дополняя её представлениями о природе интеграционных связей в условиях нелинейности и турбулентности цифровой экономики.

Практическая значимость исследования состоит в создании дорожной карты реализации функциональной стратегии развития НМА организации (на примере стратегии «симбиотического слияния»). Дорожная карта включает

пять этапов (подготовительный, организационный, интеграционный, инновационный, оптимизационный), 12 конкретных мероприятий с указанием сроков и ответственных, а также инструментарий мониторинга реализации. Данный продукт может быть непосредственно использован консалтинговыми структурами и внутренними проектными офисами при планировании и сопровождении интеграционных проектов в области управления нематериальными активами.

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. Научный интерес представляет разработанная модель стратегического управления формированием гармоничных конфигураций ИС НМАО, включающая матрицу типовых стратегий и дорожную карту реализации. Однако следовало бы более подробнее пояснить, каким образом функциональная стратегия развития ИС НМАО транслируется в операционные планы подразделений, какие конкретные инструменты используются для этого и как осуществляется мониторинг исполнения на операционном уровне.

2. В пункте 2.3 диссертации автор аргументированно утверждает, что в условиях цифровой трансформации решающая роль в принятии управленческих решений смещается в область имплицитных факторов – латентных, слабоформализуемых, но критически важных детерминант, которые пронизывают внутреннюю среду организации и выступают катализатором интеграционных процессов. Следовало бы более подробно раскрыть участие и роль ИИ в гармонизации активов в системе имплицитных детерминант.

3. В работе введено понятие ИС НМАО как динамической системы, однако не выделены стадии её жизненного цикла (формирование, зрелость, трансформация, угасание и т.п.) и не предложены специфические управленческие подходы для каждой из них. Учитывая, что нематериальные активы подвержены моральному устареванию, а их интеграционные связи требуют постоянного обновления, отсутствие такой типологии снижает практическую ценность предложенной модели.

4. В пункте 3.1 диссертации автором разработана матрица из четырех типовых стратегий (агрессивная, балансирующая, защитная, адаптивная), однако критерии выбора конкретной стратегии в зависимости от внешних факторов (отраслевая динамика, уровень конкуренции, технологические тренды, регуляторная среда) описаны не достаточно полно. Следовало бы предложить формализованный алгоритм или систему индикаторов, позволяющих менеджменту объективно обосновать выбор стратегии с учетом факторов внешней среды.

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

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, профессор,

профессор кафедры финансов и кредита

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» _____

Ершова Ирина Геннадьевна

«24» июня 2026



Подпись _____
достоверяю
Специалист по кадрам

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94.

Телефон +79611946623

Адрес электронной почты: ershovairgen@yandex.ru