

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

Диссертационная работа посвящена решению проблемы, лежащей на
пересечении нескольких фундаментальных вызовов современного
менеджмента. Во-первых, это признанный, но недостаточно концептуально
оформленный сдвиг в структуре корпоративной стоимости: материальные
активы перестали быть главным источником конкурентоспособности. Во-
вторых, это цифровая трансформация, которая уже не является просто
внедрением программного обеспечения, а превратилась в тотальную
перестройку бизнес - моделей, логики принятия решений и способов
кооперации. В-третьих, это парадокс управления знаниями: компании обладают
колоссальными массивами данных, патентов, компетенций, но зачастую не
могут превратить этот разрозненный «нематериальный груз» в системный
фактор развития.

Автор справедливо исходит из того, что классический менеджмент,
ориентированный на оптимизацию материальных и финансовых потоков,
исчерпал свои эвристические возможности для новой реальности. Даже
передовые подходы к управлению интеллектуальным капиталом, как правило,
страдают фрагментарностью, рассматривая человеческий, структурный и
клиентский капиталы как отдельные объекты управления и учета. Ключевой же

эффект цифровой эпохи – синергия, рождающаяся именно на стыках, в интеграционных связях между этими активами, остается либо не уловимой, либо не операционализированной.

В этом контексте особую роль приобретает искусственный интеллект. Большинство исследований трактуют ИИ как очередной технологический инструмент, ускоряющий расчеты или автоматизирующий рутину. Диссертант же предлагает принципиально иной взгляд: ИИ перестает быть просто средством и становится активом-интегратором – «нервной системой», которая в реальном времени связывает компетенции сотрудников, базы данных, патентный портфель и клиентские сети в единый, самонастраивающийся контур. Это не просто технологический, а управленческий прорыв, меняющий саму природу организации: от иерархии к сети, от планирования к адаптации, от владения ресурсами к управлению потоками знаний.

Теория менеджмента сталкивается с методологическим вакуумом. Традиционные инструменты (финансовый учет, стандартные системы KPI, линейные модели стратегирования) не способны в достаточной мере учесть ценности, создаваемой интеграцией нематериальных активов: на практике компании вкладывают значительные финансовые средства в цифровизацию, но не могут измерить отдачу от этих вложений, управлять рисками дезинтеграции или обоснованно выбирать стратегию развития нематериальных активов. Теория менеджмента не предоставляет проверенных моделей, которые бы позволили не просто идентифицировать отдельные НМА, а проектировать их целенаправленные конфигурации. В бизнесе ощущаются потребности в новой парадигме менеджмента в эпоху цифровизации управленческих - и бизнес – процессов.

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

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании, опирается на значительный массив теоретических и эмпирических источников, обеспечивающих как содержательную глубину, так и прикладную релевантность выводов.

Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается прочной теоретической базой, четкостью применяемых научных методов и подтверждением данных на практике. Убедительность результатов диссертационного исследования достигается благодаря гармоничному сочетанию глубокой теоретической проработки, прозрачности

методологического аппарата и эмпирического подтверждения. Особого внимания заслуживает выбор автором фрактального подхода и инструментов искусственного интеллекта (в частности, системы «Эйдос++») для реализации предложенной модели. Это позволяет перевести качественные рассуждения о синергии в плоскость верифицируемых вычислений и сценарного моделирования, что значительно повышает достоверность и практическую ценность результатов.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК

Тема диссертационной работы выбрана по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» и 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.

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

Научная новизна работы состоит в стратегическом подходе к формированию гармоничных конфигураций интегральной совокупности нематериальных активов организации, включающего матрицу типовых стратегий развития ИС НМАО (агрессивная «наступательная», балансирующая «стабилизационная», защитная «оборонительная», адаптивная «нишевая») и прорывные мета-стратегии («антихрупкого портфеля», «открытого контура», «симбиотического слияния»). Новый управленческий подход позволяет формировать сбалансированный портфель стратегических решений, обеспечивающих устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

1. Развита концепция управления организацией в условиях цифровой экономики. Автор аргументированно доказывает, что классический

менеджмент, ориентированный на материальные ресурсы, уступает место управлению, в центре которого – знания, данные и цифровые платформы. В отличие от традиционных подходов, рассматривающих НМА как пассивный ресурс, диссертант определяет в их составе системообразующую компоненту – искусственный интеллект, который выступает не просто инструментом, а активом-интегратором, запускающим эффект «сетевой синергии», где совокупная ценность активов приобретает мультипликативный, а не аддитивный характер.

2. Предложен усовершенствованный методологический подход к управлению на основе интеграции нематериальных активов (НМА). В отличие от фрагментарного управления отдельными видами активов, автор разрабатывает комбинированную платформу, синтезирующую модульную версию системного подхода и теорию экономической интеграции (адаптированную на микроуровень). Благодаря этому НМА начинают рассматриваться не как разрозненный набор, а как ресурсы, «привязанные» к конкретным организационным модулям (человеческий капитал, структурный и др.). Выделены базовые принципы (вариативность, полифункциональность, кумулятивность, резистентность), опора на которые позволяет управлять активами как целостными комплексами.

3. Научно обоснован стратегический подход к формированию гармоничных конфигураций ИС НМАО. В отличие от статичных учетно-аналитических моделей, автор вводит понятие динамической синергетической совокупности взаимосвязанных и взаимодополняющих активов (человеческих, интеллектуальных, организационных и др.), структура и свойства которых обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Разработана матрица типовых стратегий развития ИС НМАО («агрессивная», «балансирующая», «защитная», «адаптивная»), уникальная комбинация которых формирует сбалансированный портфель стратегических решений.

4. Разработан новый управленческий инструмент – капиталограмма. В отличие от существующих инструментов, капиталограмма обеспечивает не просто учёт, а стратегическую диагностику состояния бизнес-процессов, внешних возможностей и угроз, а также сценарное моделирование, наглядно показывающее, как изменения в одном элементе управления отражаются на всей системе. Основу инструмента составляет капитал-платформа – цифровая

инфраструктура для агрегации, транзакций, обмена и синергии НМА, а также экосистемный механизм привлечения внешних активов.

5. Разработана методика фрактального подхода к управлению совокупными НМА. Её отличие – опора на фрактал Мандельброта, возможности системы искусственного интеллекта «Эйдос++» и уточнённые требования к формам графического представления. Выделены конкретные форматы построения капиталогаммы (радиальная диаграмма, фрактальная карта, динамическая системная диаграмма, интерактивная цифровая панель, онтологическая карта). Это позволяет визуализировать сложные взаимосвязи, выявлять уязвимости и скрытые закономерности, оптимизировать управленческие решения.

6. Предложен организационно-процедурный механизм управления интегральной совокупностью НМАО (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 системы ИИ «Эйдос++». Ключевой критерий – качественный уровень системных связей (системной гармонии) по трёхуровневой шкале. Эмпирически подтверждена корреляция между высоким уровнем гармонии и рыночными показателями успешности организации.

7. Разработан и обоснован инструментарий управления организацией на основе интеграции НМА, включающий алгоритм внедрения инструментов ИИ и последующее развитие контроллингового управления. Автор доказывает, что ИИ усиливает и формализует связи внутри ИС НМАО, обеспечивая комплексную диагностику состояния системы активов. Поэтапный алгоритм позволяет не только оценить уровень гармонии, но и с привлечением компетенций носителей человеческого капитала разработать решения по встраиванию ИИ в управление ИС НМАО. Предложена концепция контроллингового управления как информационно-аналитической (сервисной) подсистемы, формирующей структурированное динамическое знание о состоянии и взаимосвязях элементов системы управления активами.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и обосновании целостной теоретико-методологической концепции управления организацией, базирующейся на модели интеграции нематериальных активов. Автором впервые осуществлён синтез модульной версии системного подхода и теории экономической интеграции применительно к микроуровню, что позволило перейти от фрагментарного рассмотрения отдельных видов НМА к их анализу как динамической и эмерджентной целостности. Это создаёт теоретический фундамент для нового направления в науке управления – теории интеграции нематериальных активов организации (ИС НМАО), расширяющей границы ресурсной концепции и теории динамических способностей.

Практическая значимость проведённого исследования состоит в разработке матрицы типовых стратегий развития ИС НМАО (агрессивная, балансирующая, защитная, адаптивная) и прорывных мета-стратегий («антихрупкого портфеля», «открытого контура», «симбиотического слияния»). Данный инструментарий позволяет топ-менеджменту организаций не только выбирать адекватную стратегию управления нематериальными активами в зависимости от внешних условий и внутреннего потенциала, но и проектировать уникальные комбинации стратегических решений, формируя долгосрочные конкурентные преимущества в условиях цифровой трансформации.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании

Оценивая диссертационную работу в целом положительно, следует отметить и имеющиеся в ней недостатки и дискуссионные моменты. К ним, в частности, можно отнести:

1. На с. 98-99 диссертации ИС НМАО определяется как «виртуальная открытая и динамичная сложная система». В теории управления понятие «виртуальный» обычно относится к цифровым двойникам или сетевым структурам. Однако в модели ИС НМАО – это, по сути, управленческая конструкция. Чем «виртуальность» ИС НМАО отличается от традиционного понимания организационной структуры? Какие эмпирические индикаторы позволяют зафиксировать, что система активов стала именно «виртуальной», а не просто сложной? Определение «интегрированных совокупных нематериальных активов организации» (ИС НМАО) содержит атрибут «виртуальная» система. Как это свойство верифицируется эмпирически?

2. В разделе 2.2 диссертации (с. 113-114) вводится термин «притертость» для описания качества совместного функционирования активов. Однако в управленческой литературе уже устоялись понятия «комплементарность» и «синергия». Чем «притертость» отличается от комплементарности? В чем состоит необходимость введения данного понятия ?.

3. Следовало бы более подробнее обосновать выбор интеллектуальной системы «Эйдос++» в качестве основного ИИ-инструмента по сравнению с современными открытыми библиотеками (TensorFlow, PyTorch) и методами (LLM, трансформеры). Не создает ли использование специализированной системы ИИ риск невоспроизводимости результатов?

4. Алгоритм внедрения ИИ (раздел 4.2 диссертации) начинается с построения капиталограммы, но не учитывает проблему «холодного старта» для организаций, где нет накопленных данных о связях НМА. На с. 218-222 описан 6-этапный алгоритм, где первый шаг – построение капиталограммы на основе существующих данных. Однако для многих малых и средних предприятий, которые только начинают цифровую трансформацию, таких данных нет. Как предлагается поступать в ситуации «холодного старта»? Можно ли использовать отраслевые бенчмарки или экспертные оценки, и как это влияет на достоверность выводов?

5. В разделе 4.3 диссертации контроллинг трансформируется в «информационно-аналитическую подсистему формирования будущего». Однако классическая функция контроллинга – это, в том числе, обеспечение достоверности учета прошлого. Как в модели сочетаются прогностическая функция и функция верификации? Не приведет ли уход от учета к потере контроля над исполнением?

Тем не менее, 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 финансового учета
и контроля федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «МИРЭА –
Российский технологический университет»



Н.А. Кулагина

«12» июня 2026 г.

107996, г. Москва, ул. Стромынка, 20
Телефон: +7 499 681-33-56 доб. 3063
Адрес сайта организации: <https://www.mirea.ru/>
Электронная почта: kulagina_n@mirea.ru

ФГБОУ ВО «Российский технологический университет»
119454, г. Москва, Проспект Вернадского, д. 78
Контактный телефон: +79066975347
Сайт: <https://www.mirea.ru/>
Адрес электронной почты: kulaginana2013@yandex.ru

Подпись руки

УДОСТОВЕРЯЮ

Начальник Управления кадров

