

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 Лапской 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

Современный менеджмент находится в фундаментальных условиях преобразований. Уже давно констатирован переход от индустриальной к цифровой экономике, от материального к нематериальному капиталу. Однако управленческий инструментарий – стратегии, системы KPI, модели оценки эффективности – по-прежнему ориентированы под учет материальных и финансовых активов и оборачиваемости запасов. Этот концептуальный разрыв между реальностью создания стоимости и архаикой управленческих парадигм и порождает научную и практическую проблему.

Актуальность темы фокусируется на необходимости перехода от статического обладания набором нематериальных ресурсов к динамическому управлению их синергетической интеграцией в современной организации.

В условиях цифровой трансформации искусственный интеллект традиционно позиционируется как очередной «инструмент улучшения» производительности: быстрее считать, точнее прогнозировать, эффективнее распределять ресурсы.

С позиции автора диссертационного исследования искусственный интеллект становится не просто цифровым инструментом, а активом-интегратором, который объединяет, синхронизирует и катализирует взаимодействие всех иных нематериальных компонентов. Без такого интегратора цифровая трансформация превращается в хаотичную цифровизацию отдельных функций, порождая не синергию, а дополнительный информационный шум и организационные конфликты.

Актуальность диссертационного исследования носит не абстрактно-теоретический, а конструктивно-методический характер работы. Автор не просто констатирует важность интеграции нематериальных активов, а разрабатывает алгоритмы, методики оценки (включая трехуровневую шкалу системной

гармонии, сциентный подход, нейросетевые модели), прошедшие апробацию на реальных данных группы компаний «ТМЮ».

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

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании, опирается на значительный объем 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.

Теоретическая основа диссертации выстроена на основе интеграции современных научных концепций как необходимость восполнить методологический пробел в теории управления организацией, связанный с отсутствием моделей и инструментов целенаправленной интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации, где искусственный интеллект выступит не инструментом, а активом-интегратором.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК

Тема диссертационной работы соответствует 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 развитии теории управления современной организацией на основе новых стратегических управленческих инструментов интеграции нематериальных активов, обеспечивающих стратегическую диагностику состояния бизнес-процессов, анализ внешних возможностей и угроз, сценарное моделирование последствий управленческих решений. В отличие от существующих методов учёта, предложенные управленческие инструменты базируются на капитал-платформе (цифровая инфраструктура агрегации и синергии НМА) и экосистемных механизмах привлечения внешних активов, что позволяет эффективно комбинировать внутренние и внешние нематериальные ресурсы организации.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

1. Разработана новая концепция управления организацией в цифровой экономике. Автор аргументированно доказывает, что традиционная триада факторов производства (труд, земля, капитал) уступает место управлению знаниями, данными и цифровыми платформами. В отличие от существующих подходов, в структуру НМА введена принципиально новая компонента – искусственный интеллект, который трактуется не как техническое средство, а как актив-интегратор, обеспечивающий «сетевую синергию», при которой интегральная стоимость активов приобретает мультипликативный характер.
2. Предложена методологическая платформа управления интеграцией НМА. На основе синтеза модульной версии системного подхода и теории экономической интеграции (адаптированной на микроуровень) автор переходит от разрозненного управления активами к целостному проектированию их интеграционных связей. Ключевое отличие – рассмотрение НМА не как набора, а как ресурсов, закреплённых за конкретными управленческими модулями.
3. Усовершенствован стратегический подход к формированию гармоничных конфигураций ИС НМАО. Введено понятие динамической, синергетической совокупности взаимосвязанных и взаимодополняющих нематериальных активов, структура и свойства которой обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество и долгосрочную способность к созданию стоимости. Разработана матрица типовых стратегий развития ИС НМАО («агрессивная», «балансирующая», «защитная», «адаптивная»), а также прорывные стратегии («антихрупкого портфеля», «открытого контура», «симбиотического слияния»), что позволяет формировать сбалансированный портфель стратегических решений.
4. Разработана оригинальная методика фрактального подхода к управлению совокупными НМА. Отличительной особенностью является опора на фрактал Мандельброта, возможности системы искусственного интеллекта «Эйдос++» и уточнённые требования к формам графического представления. Выделены форматы построения капиталогаммы (радиальная диаграмма, фрактальная карта, динамическая системная диаграмма, интерактивная цифровая панель, онтологическая карта), что позволяет визуализировать сложные взаимосвязи, выявлять уязвимости и моделировать стратегии развития.
5. Предложен и апробирован организационный алгоритм управления современной организацией на основе интеграции НМА в условиях цифровой трансформации. Отличие авторского подхода – последовательность аналитических процедур, направленных на выделение эксплицитных и имплицитных НМА с привлечением традиционных и когнитивных метрик, оценку их ценности и определение синергетического эффекта интеграции через расчёт интегрированного потенциала развития в форме капиталогаммы. Апробация на данных группы компаний «ТМКО» показала, что реализация высокотехнологичных проектов обеспечивается «умной», управляемой рекомбинацией имеющихся НМА, что является высшей формой конкурентного преимущества в цифровой экономике.
6. Содержательно развито понятийно-категориальное поле теории менеджмента в части, касающейся нематериальных активов. Автором введены и

операционализованы такие понятия, как «интегрированный совокупный нематериальный актив организации» (ИС НМАО), «системная гармония» и «притертость» активов (как характеристика качества их совместного функционирования), «капиталограмма», «актив-интегратор», что позволяет более точно описывать и анализировать процессы интеграции в цифровой экономике.

7. Выявлена и структурирована система детерминант гармонизации активов с обоснованием решающей роли имплицитных (латентных) факторов в условиях цифровизации. Теоретически доказано, что наряду с эксплицитными факторами (инвестиционными, технологическими, правовыми) критическое влияние на интеграционные процессы оказывают когнитивно-управленческий, организационно-культурный, коммуникационно-сетевой и ценностно-мотивационный детерминанты, формирующие среду для генерации синергии.

8. Раскрыта и детализирована трансформационная роль искусственного интеллекта, который выступает не объектом, а активным агентом-катализатором интеграции и драйвером экономического роста. Описана система механизмов, посредством которой ИИ реализует эту роль: механизм интеллектуальной связности (преодоление информационной разрозненности), механизм процессной оптимизации эффекта эмерджентности, механизм усиления имплицитных детерминант.

9. Разработана и верифицирована многоуровневая система количественной и качественной оценки ИС НМАО, включающая трёхуровневую шкалу системной гармонии, сциентный (научноёмкий) подход к оценке ценности НМА (через вклад в инновационный и адаптационный потенциал, а не только через денежные потоки), нейросетевую обучаемую модель прогнозирования эффективности интеграции, методики оценки синергетических эффектов. Это обеспечивает переход от экспертно-интуитивных оценок к измеримому, верифицируемому управлению на основе данных.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Теоретическая значимость исследования определяется вкладом автора в развитие понятийно-категориального аппарата современного менеджмента. В научный оборот введён и операционализирован ряд новых понятий: «интегрированный совокупный нематериальный актив организации» (ИС НМАО), «системная гармония», «притертость активов», «капиталограмма», «актив-интегратор» (в роли которого выступает искусственный интеллект). Обоснование и содержательное наполнение данных категорий позволяет более точно и адекватно описывать процессы управления в условиях цифровой трансформации, а также служит теоретической основой для дальнейших эмпирических исследований в области управления нематериальными ресурсами.

Практическая значимость исследования связана с разработкой алгоритма внедрения инструментов искусственного интеллекта в управление организацией на основе модели интеграции нематериальных активов. Алгоритм включает шесть последовательных этапов: от построения капиталограммы и системно-когнитивного анализа до выбора ИИ-инструментов и их встраивания в систему управления с привлечением уникальных компетенций человеческого капитала. Это позволяет организациям избежать характерной ошибки «технологического

детерминизма» (когда ИИ внедряется «ради ИИ») и обеспечивает содержательную связанность цифровых решений со стратегией развития нематериальных активов.

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. В диссертационном исследовании отмечается, что в современной теории и практике управления происходит парадигмальный сдвиг: от оптимизации материальных факторов производства к доминированию ресурсов нематериальной природы в условиях «экономики знаний» и цифровой трансформации. Нематериальные ресурсы, воплощённые в знаниях и институтах, всегда были скрытым двигателем развития, хотя и не всегда получали адекватное отражение в экономических моделях и системах учёта. Традиционный подход к НМА закреплён в нормах бухгалтерского учёта. Следовало бы пояснить, чем обусловлена необходимость расширения состава НМА?

2. Развитие методологии управления организацией на основе модели интеграции нематериальных активов в условиях цифровой трансформации экономики рассмотрено в подразделе 2.3 диссертации. Автор отмечает, что в условиях, когда традиционные материальные ресурсы теряют свою исключительную рентообразующую способность, именно синергетический потенциал, заложенный в комплекс НМА, становится ключевым источником формирования долгосрочных конкурентных преимуществ. Для целей исследования связей между активами использована модульная версия системного подхода (МВСП). Следовало бы более подробнее пояснить функционал данной модели и ее преимуществ перед другими.

3. В работе предложен «сциентный подход» к оценке ценности НМА, основанный на индексах (с.258-259). Однако для инвестора и финансового директора критически важна денежная оценка. Следовало бы пояснить, как предложенные индексы соотносятся с денежными потоками? Можно ли на их основе построить прогноз EBITDA или свободного денежного потока?

4. В диссертационном исследовании автор отмечает, что «...построение модели интеграции НМА базируется на признании системной природы ИС НМАО, центральной роли имплицитных факторов в процессах их гармонизации и целевой ориентации на достижение «пригертости» всех видов активов организации для генерации устойчивых синергетических эффектов...» (с.105). Следовало бы более подробно пояснить, что понимается под интегрированной совокупности нематериальных активов организации и сколько их целесообразно создавать?

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 менеджмента, 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 г., приказ об изм. № 02-1794 от 17.09.2025 г.), а Ланская Дарья Владимировна заслуживает присуждения ей ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. - «Менеджмент».

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, профессор,
декан факультета «Финансы и кредит»
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет имени И.Т. Трубилина»

Александр Александрович Адаменко

«16» июня 2026 г.

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»
350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, д. 13

телефон: +79184646147

Сайт: <https://kubsau.ru>

Адрес электронной почты: adam83@mail.ru

Личную подпись
ЗАВЕРЯЮ: *Адаменко*
Начальник отдела кадров
М. И. УДОВИЦКАЯ

