

В диссертационный совет 24.2.386.07  
при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет», 191023, Санкт-Петербург,  
наб. канала Грибоедова, д. 30-32

## **ОТЗЫВ**

**Официального оппонента доктора экономических наук, профессора  
Масюк Натальи Николаевны на диссертацию Рычика Владислава  
Владимировича на тему: «Развитие социально-просветительского  
предпринимательства на основе концепции управления знаниями»,  
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических  
наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки)**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Развитие социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями имеет высокую актуальность для современной России и требует пристального внимания как со стороны государства, так и гражданского общества и бизнеса. Российское общество в последние десятилетия переживает сложную трансформацию, обусловленную демографическими изменениями, региональными различиями в уровне образования и социальной инфраструктуры, необходимостью адаптации к цифровой экономике и глобальным вызовам. Всё это создает спрос на новые формы активности, которые объединяют социальную миссию и предпринимательские методы. Социально-просветительское предпринимательство, ориентированное на распространение знаний, повышение грамотности и формирование общественных компетенций, способно закрыть многие «узкие места» в системе образования и социальной поддержки, предлагая устойчивые модели взаимодействия и финансирования, не полностью зависящие от бюджетных средств. Управление знаниями как концепция предоставляет набор методов и инструментов, которые позволяют систематизировать, сохранять, передавать и масштабировать накопленный опыт, образовательные программы и практики взаимодействия с

сообществами. В российских условиях это особенно важно, так как разброс качественных образовательных ресурсов по территориям велик, доступ к экспертизе в малых городах и селах ограничен, а традиционные институты зачастую не успевают за быстрыми изменениями на рынке труда и социально-культурными запросами граждан. Социально-просветительское предпринимательство, встроенное в практики управления знаниями, может стать эффективным посредником между центром и регионами, создавая и аккумулируя лучшие практики, методики и мультимедийные материалы, адаптированные под местные условия. Это позволит не только расширить доступ к качественному образованию и просвещению, но и повысить управляемость социальных проектов за счёт прозрачных метрик воздействия и инструментов обратной связи.

Для государственных и публичных институтов взаимодействие с социально-просветительскими предпринимателями, работающими по принципам управления знаниями, обеспечивает более гибкие и адаптивные решения для реализации национальных и региональных приоритетов: от повышения цифровой грамотности до просвещения в сфере экологии, права, предпринимательства и общественного здоровья. Такие инициативы повышают доверие к институтам, укрепляют гражданскую позицию и стимулируют вовлечение жителей в решение локальных проблем. Укрепление просветительской экосистемы, управляемой через знания, повышает человеческий капитал страны. В условиях быстро меняющейся экономики наличие устойчивой системы распространения и обновления знаний представляет собой возможность успешной адаптации к новым технологиям, инновациям и новым образовательным стандартам. Развитие социально-просветительского предпринимательства на основе управления знаниями – это по своему предназначению не только путь к решению актуальных социальных проблем, но и стратегический ресурс для долгосрочного развития России, обеспечивающий повышение качества жизни, экономическую устойчивость и социальную сплочённость, что и определяет актуальность диссертационного исследования.

**Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.** Методологической базой защищаемых положений является интеграция теорий социального предпринимательства, просвещения и управления знаниями, что соответствует международной и отечественной научной традиции и учитывает специфику российского социально-экономического контекста. Такая интеграция обосновывает представление социально-просветительского предпринимательства не как разрозненных инициатив, а как системного явления, в котором предпринимательские механизмы обеспечивают экономическую устойчивость, просветительская миссия обеспечивает общественную значимость, а управление знаниями служит в качестве механизма систематизации, накопления и распространения ценного опыта. Комбинация теоретического обоснования, эмпирических данных, адаптации международного опыта и методической проработки формирует надёжную доказательную базу научных положений, выводов и рекомендаций и подтверждает их релевантность и прикладную ценность для развития социально-просветительского предпринимательства.

Для достижения целей диссертационного исследования был задействован многогранный методологический аппарат. Разработка концепции развития социально-просветительского предпринимательства опиралась на системный подход, рассматривающий его как целостную систему, и ситуационный подход, учитывающий специфику конкретных условий, в рамках теорий научного менеджмента. Дополнительно использовались эмпирические обобщения, систематизация и классификация для углубленного анализа и развития терминологии. Изучение и уточнение понятийного аппарата проводилось с применением монографического подхода, предполагающего детальное исследование отдельных аспектов. Для создания абстрактной модели, описывающей формирование экосистемы и организационно-управленческую структуру социально-просветительского предпринимательства, применялось моделирование. А для разработки

компетентностных матриц, определяющих ключевые компетенции конкретных организаций, использовался морфологический анализ.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, подтверждается совокупностью теоретических, эмпирических, методических и прикладных доказательств, обеспечивающих их логическую состоятельность, воспроизводимость и практическую применимость. В совокупности перечисленные типы доказательств формируют системную и многоуровневую базу обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций диссертации, обеспечивая их научную достоверность, прикладную ценность и реализуемость в современных условиях.

**Достоверность и научная новизна научных положений.** Достоверность диссертационного исследования обеспечивается комплексом методологических, организационных и эмпирических мер, направленных на получение надёжных, воспроизводимых и обоснованных результатов. Важнейшие элементы обеспечения достоверности проведенного Рычином В.В. исследования включают чёткое теоретико-методологическое обоснование (корректный выбор теорий, концепций и исследовательской парадигмы), адекватный дизайн исследования (обоснование целей, задач, гипотез и методов), прозрачность и системность процедур сбора и обработки данных (описание выборки, инструментов и методов анализа), применение проверенных и верифицируемых методов (компетентностный подход и триангуляция данных). В совокупности перечисленные меры создают методологическую и эмпирическую базу, обеспечивающую достоверность диссертационной работы.

Также достоверность результатов исследования обеспечивается отражением автором основных положений диссертации в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России и апробацией результатов исследования на международных и всероссийских (национальных) научно-практических конференциях.

Результаты диссертации представляют собой научную новизну благодаря созданию научно-методического инструментария для развития социально-просветительского предпринимательства, использующего концепцию управления знаниями. Это позволяет сформировать практические механизмы для более эффективного регулирования деятельности таких предприятий.

Наиболее существенные выводы и разработки, составляющие научную новизну работы.

1. Автором предложена концепция развития социально-просветительского предпринимательства, которая поэтапно объединяет традиционный бизнес, НКО и экономику знаний. Это позволяет обосновать принцип двойной ценности и разработать инновационную схему управления, включающую адаптацию, компетентность, управление знаниями и smart-трансформацию. Схема способствует созданию уникальных предприятий, генерирующие внешние эффекты и гибко адаптирующиеся к изменениям (стр. 64-71, 92-96, 106-120).

2. Разработана концептуальная модель формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства. Её новизна заключается в выделении специфических подсистем управления (внутриорганизационной, средовой и сетевой), которые позволяют реализовать блочное управление. Это управление ориентировано на взаимосвязи между подсистемами и включает блоки стандартного управления, зон ответственности и адаптации, а также ресурсную составляющую (знания и компетенции). Такой подход обеспечивает адекватную реакцию на внешние воздействия, учет "узких" мест и продуктивное использование ресурсов (стр. 125-145, 147-166).

3. Сформирована новая организационно-управленческая структура для социально-просветительского бизнеса, которая систематизирует управление на разных уровнях взаимодействия внутри компании. Эта структура учитывает двойную ценностную ориентацию (социальную и экономическую) и предлагает критерии для оценки взаимодействия между блоками, что

позволяет эффективно управлять и достигать как экономических, так и социальных результатов (стр. 171-193).

4. Разработан метод определения ключевых направлений развития социально-просветительского предпринимательства. Этот метод основан на комбинировании различных видов компетенций: частных (связанных с управлением и коммерцией, а также личностных и социальных), что способствует экономическому росту, и сочетании частных компетенций с метакомпетенциями, что развивает социально-просветительскую деятельность. Главная особенность метода – применение компетентностного подхода с двухэтапным инструментом исследования. Первый этап фокусируется на формировании компетенций с точки зрения социально-просветительской деятельности, а второй этап - на их применении в предпринимательской сфере. Это позволяет создавать новые, уникальные компетенции, необходимые для успешной работы таких организаций, обеспечивая гибкость управления, четкость структуры и понимание последовательности действий. В итоге повышается управляемость, улучшается взаимодействие и достигается как экономический, так и социальный эффект (стр. 195-221).

5. В рамках исследования социально-просветительского предпринимательства на примере типовых объектов, таких как океанариумы и дельфинарии, были разработаны и применены компетентностные матрицы. Методологической основой послужили морфологический анализ и разработанные матрицы сходства и включения, что позволило провести дифференциацию объектов и выявить их специфические элементы и инструменты. Компетентностные матрицы играют фундаментальную роль в определении и систематизации ключевых профессиональных требований для успешной деятельности в данной сфере. Их отличительная особенность заключается в возможности формирования на их основе как теоретической, так и методической платформы, а также в разработке тактических и стратегических инструментов управления. Это позволяет проводить оценку сильных и слабых сторон команд, определять приоритеты развития и

обучения, и обеспечивать соответствие компетенций рыночным запросам и проектным целям. Таким образом, компетентностные матрицы способствуют структурированию профессионального потенциала, обеспечивая устойчивое развитие организаций, повышение эффективности их деятельности, улучшение качества предоставляемых услуг и достижение социально-просветительских задач, что, в свою очередь, стимулирует развитие образовательных процессов и расширяет парадигму управления знаниями (стр. 222-242).

Следует отметить, что полученные автором результаты расширяют понимание социального предпринимательства, вводя и исследуя его новый тип – социально-просветительское предпринимательство. Автором разработаны оригинальные методы управления такими организациями, основанные на концепции управления знаниями. Предложенные теоретические и научно-методические рекомендации применимы для социально-ориентированных предпринимательских структур, использующих управление знаниями. Инструменты формирования организационной структуры социально-просветительского предпринимательства, сформированные автором исследования, адаптивны в управлении организацией и могут успешно интегрированы в практику бизнеса.

**Замечания и недостатки.** Наряду с достоинствами работы, следует отметить некоторые недостатки и дискуссионные моменты.

1. На стр. 65-67 автор верно представляет принципы развития и институциональную среду социально-просветительского предпринимательства. Однако, если институциональная среда визуализирована и детально проанализирована (рис.12), то принципам уделено меньше внимания. В частности, принцип эффективности межсекторного партнерства и сетевого взаимодействия раскрыт неравномерно, а именно: аспект сетевого взаимодействия научно детализирован и адаптирован к исследованию, тогда как межсекторное партнерство, на наш взгляд, раскрыто не полностью.

2 Справедливо выделяя на стр. 71 в качестве основ успешности достижение целей, операционную устойчивость и развитие на основе ресурсов и положительных экстерналий, а также детализируя в модели на рис. 14 (стр. 70) компоненты внешней среды, автор, однако, оставляет без внимания вопрос нейтрализации отрицательных экстерналий. К числу последних относится, например, «когнитивная перегрузка», приводящая к падению продуктивности и качества решений вследствие нефильтруемого избытка информации.

3. Проведённый в п. 2.2 (стр. 120-145) анализ формирования экосистемы социально-просветительского предпринимательства методически обоснован, содержит новые положения о её двойственности и полную инвентаризацию позитивных характеристик. Тем не менее, в исследовании отсутствует критически важный компонент — оценка релевантных отрицательных эффектов. Например, не учтён риск возникновения «информационных асимметрий» или «центров компетенций», когда знания аккумулируются в закрытых узлах экосистемы без действенных механизмов диффузии. Это ограничивает синергетический потенциал, замедляет накопление коллективного опыта и снижает общую устойчивость системы, что указывает на необходимость дополнения модели соответствующими компенсаторными механизмами.

4 Представленная на стр. 154 модель взаимодействий (рис. 44) предполагает возможность включения и исключения «элементов-спутников» как реакцию на изменения внешней среды. Тем не менее, данный механизм не формализован: в работе не определены четкие условия, обстоятельства и критерии, которые детерминируют принятие решения об обязательной инкорпорации или элиминации данных элементов из системы.

5. Несмотря на обоснованность использования компетентностного подхода и интегрированных матриц (п. 3.2), предлагаемая модель (табл. 33, стр. 215-216) содержит методологический пробел. Автор не рассматривает управленческие уязвимости, возникающие при реализации вариантов, требующих компетенций разного уровня. В частности, отсутствует оценка рисков, связанных с ресурсными ограничениями и неточностью в диагностике

потребностей. Матрица не учитывает, что недооценка ресурсов, необходимых для достижения компетенций II уровня (кадры, время, инфраструктура), может привести к срыву амбициозных сценариев развития и неэффективному распределению усилий организации. Впрочем, для типовых организаций, являющихся фокусом исследования, значимость данного упущения может быть снижена.

Отмеченные замечания не снижают общей положительной оценки диссертационного исследования и не ставят под сомнение значимость полученных результатов.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным в Положении о присуждении ученых степеней.**

Диссертация в целом соответствует требованиям ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, предъявляемым к кандидатским диссертациям, в том числе содержит совокупность новых научных результатов и положений, выдвигаемых автором для публичной защиты, и свидетельствует о приращении научного знания в исследуемой области полученных автором лично.

Содержание работы отвечает паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» (п.18 Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы; п.28 Развитие теории и форм предпринимательства. Стратегическое и внутрифирменное предпринимательство. Социальное предпринимательство).

Диссертационное исследование Рычика Владислава Владимировича на тему: «Развитие социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями», является самостоятельной завершенной научно-квалификационной работой, в которой предложены научно обоснованные организационно-управленческие решения по формированию и развитию нового вида предпринимательства, имеющего существенное значение для развития страны, что соответствует требованиям п. 9 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного

Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в действующей редакции). Автор работы, Рычик Владислав Владимирович, достоин присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент (экономические науки).

« 10 » февраля 2026 г.

**Официальный оппонент:**

Профессор кафедры экономики и управления  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
доктор экономических наук, профессор

Масюк Наталья Николаевна

Почтовый адрес: 690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41, к.1536  
Электронная почта: masyukn@gmail.com  
Телефон: +7 (423) 2404036, +79109923870

Подпись Масюк Натальи Николаевны заверяю

Первый проректор  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
кандидат технических наук, доцент



Голиков Сергей Юрьевич