

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**  
кандидата экономических наук, доцента  
**Рудаковой Лидии Владимировны, 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 экономической и социальной деятельности организаций на основе концепции управления знаниями в современных условиях приобретает особую актуальность благодаря ускоренному темпу технологических изменений, усложнению бизнес-процессов и росту объема доступной информации. В условиях, когда рынки, требования клиентов и технологии трансформируются значительно быстрее, чем раньше, способность организации системно накапливать, сохранять и эффективно использовать знания становится ключевым ресурсом для поддержания конкурентоспособности и устойчивости. Управление знаниями позволяет минимизировать потери при текучести кадров и уходе ключевых специалистов, обеспечивая передачу неформального опыта и лучших практик внутри организации, что особенно важно для компаний социального предпринимательства. Помимо этого, наличие структурированных знаний снижает зависимость от индивидуальной экспертизы и уменьшает риск повторной разработки уже решенных задач, что напрямую влияет на скорость работы и качество решений.

Применять концепцию управления знаниями следует для того, чтобы сделать процессы обучения и адаптации сотрудников более быстрыми и предсказуемыми, повысить оперативность принятия решений за счёт доступа

к проверенной информации и лучшим практикам, а также для системного стимулирования инноваций, так как объединённые базы идей и кейсов ускоряют генерацию новых решений и внедрение улучшений. В предпринимательских структурах деятельность на основе концепции управления знаниями служит инструментом соответствия требованиям регуляторов и стандартов качества, поскольку документирование и контроль знаний упрощают аудит и подтверждение соответствия процедур. Кроме того, применение концепции управления знаниями, особенно в организациях социального предпринимательства помогает оптимизировать ресурсы так как сокращает дублирование усилий и уменьшает время, затрачиваемое на поиск информации, организации экономят средства и повышают продуктивность.

Актуальность также заключается в преимуществах, которые даёт развитие на основе управления знаниями. Так для социального предпринимательства и предлагаемой автором новой формы социально-просветительского предпринимательства, преимущества заключаются в повышении эффективности работы за счёт доступности шаблонов, инструкций и практических решений, улучшение качества принимаемых решений благодаря централизованным и верифицированным источникам информации, ускорения внедрения инноваций через упрощённый обмен идеями и накопленный опыт. Управление знаниями снижает операционные и кадровые риски, обеспечивая преемственность процессов при смене персонала и повышая устойчивость организации к внешним шокам. Оно позволяет сократить время адаптации новых сотрудников и уменьшить число ошибок, что непосредственно отражается на экономии затрат. Наконец, развитие на основе управления знаниями для социального предпринимательства и предлагаемой автором новой формы социально-просветительского предпринимательства способствует укреплению культуры сотрудничества и коллективной ответственности, повышая вовлечённость персонала и создавая среду, где знания регулярно обновляются и применяются для достижения стратегических целей.

Стратегическое развитие России, направленное на улучшение качества жизни, обеспечение экономической устойчивости и укрепление социальной солидарности, неразрывно связано с развитием социально-просветительского предпринимательства, основанного на эффективном управлении знаниями. Именно эта взаимосвязь делает тему диссертационного исследования особенно актуальной.

**Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации «Развитие социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями», заключается в системном и многоуровневом подтверждении теоретических предпосылок, эмпирических данных и практической применимости предложенных механизмов. Теоретическая база исследования опирается на современные концепции управления знаниями, теории социального предпринимательства и образовательных инноваций, что обеспечивает междисциплинарную связку понятий и методологий, а сопоставление подходов позволяет корректно определить роль знаний как ключевого ресурса для проектирования и масштабирования просветительских инициатив в социальном секторе. Обоснование включает комбинированное применение анализа нормативных и научных источников, систематизацию лучших практик и критический анализ ранее проводимых научных исследований. Применимость рекомендаций подтверждены результатами моделирования ожидаемых эффектов и интеграцией компетентного подхода и морфологического анализа.

Логическая связность выводов обеспечивается последовательностью аргументации от выявленных проблем и ограничений в существующих практиках через критерии оценки зрелости управления знаниями к конкретным управленческим решениям и ожидаемым результатам, что делает рекомендации целостными и направленными на достижение поставленных целей. Надёжность предложенных положений усиливается

критерием воспроизводимости, так как методика исследования и наборы компетенций различного уровня адаптированы таким образом, чтобы их можно было применить в разных контекстах и повторить для проверки результатов в других выборках.

Ограничения исследования и возможные риски внедрения подробно описаны и рассмотрены с предложением мер смягчения, что свидетельствует о рефлексивном подходе и снижает вероятность ошибочной интерпретации выводов при практическом применении. В совокупности обоснованность диссертационных положений проявляется через интеграцию теории и практики, методологическую прозрачность, эмпирическую верификацию, демонстрацию практических эффектов и учет ограничений, что обеспечивает как научную состоятельность, так и прикладную ценность рекомендаций для развития социально-просветительского предпринимательства на основе управления знаниями.

#### **Достоверность и научная новизна научных положений.**

Достоверность научных положений диссертации заключается в комплексном соответствии выводов методологическим требованиям научного исследования, в обоснованности источников данных и в непротиворечивости полученных результатов при применённых методах. Методологическая прозрачность проявляется в четком описании выборки, процедур сбора и обработки данных, использованных инструментов исследования и критериев оценки, что позволяет проверять и воспроизводить полученные результаты другими исследователями. Результаты исследования доведены до широкой научной общественности путем публикации автором основных положений диссертации в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России и представлением результатов исследования на международных и всероссийских научно-практических конференциях. Также следует отметить с точки зрения достоверности документированность источников, применение признанных научных методов, сочетание количественной и качественной верификации, сопоставимость с внешними исследованиями и эмпирическая проверка в совокупности образуют основу

достоверности научных положений диссертации и обеспечивают их научную и прикладную ценность.

Научная новизна результатов диссертационного исследования, выраженная в создании научно-методического аппарата для развития социально-просветительского предпринимательства на основе управления знаниями и в формировании нового научного инструментария регулирования деятельности таких структур, заключается в системном объединении теории и практики, появлении специфичных для данного сектора методов в создании воспроизводимых процедур, которые ранее не были сформулированы для просветительских предпринимательских инициатив.

Наиболее существенные выводы и разработки, составляющие научную новизну работы.

1. Представлена инновационная концепция развития социально-просветительского предпринимательства, которая предполагает его формирование через поэтапное внедрение экономических принципов. Сначала традиционные бизнес-структуры объединяются с некоммерческими организациями, создавая социальное предпринимательство. Затем, на втором этапе, социальное предпринимательство, интегрируя принципы экономики знаний, переходит на новый уровень – социально-просветительское предпринимательство. Эта концепция позволяет не только определить ключевой принцип двойной ценностной ориентации для таких организаций, но и разработать практическую схему управления, учитывающую специфические элементы регулирования, такие как четкое разграничение ответственности, гибкие механизмы адаптации и развитие компетентностного потенциала, а также использующую передовые подходы управления знаниями и технологии smart-трансформации (стр. 53, 58, 64-71, 92-96, 106-120).

2. Разработана концептуальная модель экосистемы социально-просветительского предпринимательства, характеризующаяся блочной архитектурой управления. Данная модель включает в себя три специфические подсистемы – внутриорганизационную, средовую и сетевую,

а также три функциональных блока управления: стандартный, зон ответственности и адаптационный. Интеграция ресурсной базы знаний и компетенций обеспечивает синергетический эффект, способствуя эффективной координации взаимосвязей, повышению адаптивности к динамике внешней среды и оптимизации ресурсного потенциала (стр. 125-145, 147-166).

3. Для социально-просветительских предприятий создана эффективная организационно-управленческая структура. Она учитывает особенности управления на всех уровнях и выделяется тем, что систематизирует подходы к управлению, ориентированные на двойную ценность – экономическую и просветительскую. Благодаря четким критериям блочного взаимодействия, эта структура позволяет оптимизировать процессы и гарантировать достижение как финансовых показателей, так и значимых социально-просветительских целей (стр. 171-193).

4. Представлена новая система определения приоритетов для развития социально-просветительского бизнеса. Она базируется на вариативном подходе к формированию компетенций. Для достижения экономических целей рекомендуется интегрировать коммерческие, управленческие и личностно-социальные навыки. Для успешной просветительской деятельности эти навыки дополняются более общими, метакомпетенциями. Главное в этой методике – фокус на компетенциях и двухшаговая реализация, то есть сначала наращивание нужных умений (социально-просветительский этап), а затем их практическое внедрение в предпринимательскую деятельность (предпринимательский этап). Это позволяет добиться более функционального, адаптивного и системного управления, повышая его результативность и способствуя достижению взаимовыгодного эффекта в экономике и обществе (стр. 195-221).

5. Для типичных социально-просветительских организаций были созданы специальные матрицы, основанные на методах морфологического анализа и сравнения элементов. Эти инструменты помогают упорядочить и понять структуру различных объектов, выделив их уникальные

составляющие и способы воздействия. Главные преимущества такого подхода заключаются в следующем в том что он позволяет четко определить и структурировать необходимые навыки, знания и умения для эффективной работы и формирует прочную основу из теоретических и методических разработок, а также практических инструментов для управления на разных уровнях. Кроме этого такой подход дает возможность оценить сильные и слабые стороны коллективов, определить направления для роста и обучения и гарантирует, что имеющиеся компетенции соответствуют потребностям рынка и целям социальной и просветительской деятельности (стр. 222-242).

Сочетание теоретической интеграции, разработанных измеримых инструментов, новых регулятивных подходов и эмпирической проверки составляет содержание новизны исследования, так как предоставляет ранее отсутствующий целостный и воспроизводимый набор научно-методических средств для развития и регулирования социально-просветительского предпринимательства на основе управление знаниями.

**Замечания и недостатки.** Наряду с достоинствами работы имеются некоторые недостатки и дискуссионные моменты:

1. Автором на стр. 45 диссертации утверждает, что «Ключевыми гибкими навыками являются эмоциональный и социальный интеллект». Частично согласимся с этим утверждением, так как эмоциональный и социальный интеллект действительно относятся к ключевым гибким навыкам, поскольку обеспечивают управление эмоциями, эмпатию, эффективную коммуникацию и построение отношений, однако спектр важных гибких навыков шире. На наш взгляд необходимо учитывать критическое мышление, готовность к изменениям, креативность и навыки саморегуляции.

2. На стр.128 автор констатирует, что «Основой развития теории экосистем, с нашей точки зрения, является институциональная экономика, а именно, ее неоинституциональное направление». В качестве дискуссионного момента можно признать его позицию частично верной. Институциональная экономика, особенно неоинституциональное направление, действительно

является одной из ключевых теоретических основ развития теории экосистем. Однако теория экосистем мультидисциплинарна и опирается также на теории из эволюционной экономики, теории сетей, системной теории, теории инноваций и организационного поведения. Эти подходы дают важные дополняющие объяснения такие как динамику коэволюции акторов и технологий, структурные свойства сетей, возможности для распространения знаний и инноваций. Поэтому неоинституциональная экономика на наш взгляд важная, но не единственная основа теории экосистем.

3. на стр. 140 в таблице 13 «Характеристики просветительско-предпринимательской экосистемы» представлено при характеристике симбиоза следующее утверждение ««отходы» деятельности одних субъектов трансформируются в ресурсы других субъектов, основным ресурсом выступают знания». В общем виде «отходы» становятся ресурсом потому, что знания и информационные артефакты обладают высоким уровнем валентности и могут быть использованы для новых просветительских форматов, что снижает затраты на создание ценности, ускоряет обмен практиками и повышает общую эффективность экосистемы. При этом важно учитывать, что не все «отходы» полезны без обработки. Здесь автору было бы необходимо указать, что требуется их адаптация, верификация и соблюдение прав (интеллектуальной собственности, конфиденциальности). При этом эффективность трансформации зависит от наличия инфраструктуры обмена (платформы, хабы), культурных практик совместного использования знаний, стимулов для деления контентом и механизмов стандартизации и качества. Как недостаток отметим, что утверждение справедливо как концептуальная характеристика экосистемы, но его практическая ценность реализуется при условии системной поддержки процессов превращения побочных продуктов в пригодные знания-ресурсы.

4. на стр. 195 на рисунке 56 представлена когнитивная декомпозиция комплекса компетенций социально ориентированных предприятий в предпринимательской сфере, в качестве недостатка на наш взгляд, представленная когнитивная декомпозиция уязвима тем, что разложение

сложных, контекстно-зависимых навыков и знаний на отдельные элементы рискует потерять целостные, неявные и междисциплинарные связи, которые обеспечивают практическую эффективность и миссионную направленность таких организаций. Разделение компетенций на отдельные компоненты делает их легче измеримыми и формализуемыми, но одновременно упрощает понимание ценностей, мотиваций и этических дилемм, критичных для работы с уязвимыми группами и общественными проблемами именно в социально-просветительском предпринимательстве.

5. Автор в п.3.3 предлагает «для исключения дублирования исследований, по матрице мер сходства будем определять интегрируемые компетенции, а по матрице мер включения – оригинальные» (стр.231). Отметим, что идея в целом логична так как матрица мер сходства подходит для выявления переплетающихся и совместимых компетенций, которые целесообразно интегрировать чтобы избежать дублирования, тогда как матрица мер включения помогает выделять уникальные, неперекрывающиеся компетенции, требующие сохранения как оригинальные. Однако на наш взгляд этого недостаточно, так как для практической реализации нужно добавить оценку контекстуальной релевантности (в каких условиях и для каких задач каждая компетенция действительно ценна) и критерии стоимости интеграции. Включение этих компонентов сделало бы схему выбора интегрируемых и оригинальных компетенций более обоснованной и применимой на практике.

Отмеченные замечания имеют дискуссионный характер, 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, имеющее 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).

« 05 » февраля 2026 г.

**Официальный оппонент:**

кандидат экономических наук, доцента,  
доцента кафедры бизнес-информатики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
университет аэрокосмического приборостроения»



Рудакова Лидия Владимировна



Почтовый адрес: 190000, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 67, лит. А  
Электронная почта: info@guar.ru  
Телефон: +7-812-494-70-05