



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский национальный  
исследовательский технологический  
университет»  
(ФГБОУ ВО «КНИТУ»)

**ПРОРЕКТОР ПО НАУЧНОЙ  
РАБОТЕ И ИННОВАЦИЯМ**

К. Маркса ул., д.68, Казань, 420015  
тел. (843) 231-42-00, факс (843) 238-56-94;  
e-mail: office@kstu.ru, www.kstu.ru

ОКПО 02069639, ОГРН 1021602854965,  
ИНН/КПП 1655018804/165501001

05.02.2026 № 160-447/03

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по научной работе и  
инновациям Федерального  
государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего  
образования «Казанский национальный  
исследовательский технологический  
университет», доктор технических наук

И. М. Гильмутдинов



2026 г.

**ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» 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**

В современных условиях развития общества социальное предпринимательство актуально потому, что сочетает экономическую эффективность и решение острых социальных проблем. В условиях сокращения государственных бюджетов и ограниченной эффективности традиционных НКО бизнес-модель позволяет масштабировать решения, привлекать частные инвестиции и создавать устойчивые рабочие места. Пандемия и кризисы усилили потребность в гибких, локальных и быстро адаптирующихся инициативах; потребители и сотрудники всё чаще предпочитают компании с социальной миссией, что создаёт рынок для таких проектов. Кроме того, законодательные инициативы и развитие impact-инвестирования формируют финансовую инфраструктуру и стимулы для

роста сектора. В результате социальное предпринимательство становится инструментом для долгосрочных системных изменений, сочетая прибыль и общественную пользу.

Если к социальному предпринимательству добавить просветительскую деятельность (социально-просветительское предпринимательство), получится гибридная модель, которая одновременно решает социальные проблемы и повышает уровень знаний, навыков и гражданской ответственности населения. Такая интеграция усиливает устойчивость изменений, не только устраняются негативные социальные последствия, но и формируется сознательный спрос, компетенции и поведение, необходимые для долгосрочного решения проблем. Это повышает эффективность интервенций, облегчает масштабирование через образование и вовлечение сообществ, укрепляет доверие и лояльность стейкхолдеров, а также расширяет возможности финансирования (гранты на образование, *impact*-инвестиции). В результате социально-просветительское предпринимательство не просто приносит пользу, он меняет правила игры в секторе социального предпринимательства, так как создает устойчивую культурную и институциональную базу для социальных преобразований.

Если деятельность социально-просветительского предпринимательства строится на концепции управления знаниями, это обеспечивает системное накопление, организацию и распространение ценных практик и опыта, что повышает качество и повторяемость решений, ускоряет обучение сотрудников и бенефициаров, снижает риски повторения ошибок и уменьшает затраты на поиск информации. Управление знаниями усиливает масштабируемость проектов через стандартизацию методик и цифровые платформы, повышает прозрачность и доверие стейкхолдеров, облегчает мониторинг и оценку эффективности, а также делает организацию привлекательной для партнеров и инвесторов, заинтересованных в долгосрочном воздействии. В итоге управленческий и социально-экономический эффекты выражаются через устойчивое повышение социальной и экономической эффективности, масштабируемости и репутационной стоимости инициативы.

Развитие социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями является актуальным ввиду необходимости систематизации и тиражирования эффективных практик решения социальных проблем, повышения качества образовательных интервенций и ускорения трансляции инноваций в массовую практику. При

этом интеграция управления знаниями обеспечивает доказуемую воспроизводимость воздействий, оптимизацию ресурсного потенциала, повышение адаптивности и устойчивости организаций, облегчает мониторинг и оценку результатов и способствует мобилизации партнерских и инвестиционных ресурсов, что делает исследование востребованным с теоретико-методической и прикладной точек зрения.

Это позволяет считать диссертационную работу Рычика Владислава Владимировича исследованием, решающим актуальную научную и прикладную проблему, имеющую стратегическое значение. Диссертационное исследование позволяет решить задачи системной передачи и масштабирования адаптированных практик образования и социальной поддержки для повышения устойчивости и снижения социального неравенства.

#### **Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании Рычика В. В., определяется комплексным подходом к изучению проблемы и подтверждается наличием в работе ряда взаимосвязанных системных элементов. В основе работы лежит методологически выверенный анализ обширного спектра, как отечественной, так и зарубежной литературы, посвященной развитию социального предпринимательства, просветительской деятельности и концепции управления знаниями. Теоретические положения диссертации базируются на всестороннем изучении трудов отечественных и зарубежных исследователей в предметной области, опубликованных в научной литературе и научной периодической печати по исследуемым проблемам со ссылками на соответствующие источники заимствования.

Достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается грамотно поставленными и полностью достигнутыми целью и задачами исследования, актуальными и компетентно выбранными методами научного познания, высокой информативностью теоретической и эмпирической базы, апробацией и публикацией разработанных положений научной новизны. Предложенные теоретико-методологические положения сформулированы с использованием принципа адаптивности, что позволяет осуществить их практическую интеграцию. Основные положения,

разработанные автором, неоднократно докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, изложены в научных публикациях рецензируемых научных журналов, что свидетельствует о признании научным сообществом вклада автора данной диссертации в развитие теории и практики социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями.

Методологический контур исследования сформирован с учетом поставленных в диссертации цели и задач, что обеспечивает достоверность и объективность полученных результатов. Корректное применение методов исследования, так для успешного решения задач, поставленных в диссертационном исследовании, был применен комплексный методологический аппарат. В частности, концепция развития социально-просветительского предпринимательства была разработана с использованием системного и ситуационного подходов, основанных на теориях научного менеджмента. Эти подходы дополнялись эмпирическими обобщениями, систематизацией и классификацией полученных данных. Изучение и развитие понятийного аппарата проводилось с помощью монографического подхода. Для создания модели, описывающей формирование экосистемы социально-просветительского предпринимательства и его организационно-управленческих структур, применялся метод моделирования. Разработка компетентностных матриц для конкретных организаций социально-просветительского предпринимательства осуществлялась посредством морфологического анализа.

Также достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается самим содержанием и структурой диссертационного исследования. Работе присуща строгая последовательность и логика в изложении текста и структурировании работы, что позволило соискателю добиться целостности диссертации и обеспечить аргументированность всех положений и выводов. Представленные в работе положения проиллюстрированы рисунками и таблицами. Диссертация и автореферат отличаются ясной структурой. Изложение ведется научным языком, научные положения сформулированы корректно.

Таким образом, комплексный характер исследования, базирующийся на глубоком анализе теоретических и эмпирических данных, как и широкая апробация результатов на научно-практических мероприятиях, обеспечивают высокую степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании.

Результаты работы могут служить основой для дальнейших научных исследований в области развития социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями и разработки практических рекомендаций, направленных на повышение социальной и экономической эффективности управления организациями социально-просветительского предпринимательства.

### **Научная новизна положений, выводов и рекомендаций диссертации**

Научная новизна определяется оригинальностью решаемой проблемы или подхода, наличием новых теоретических положений, методов или эмпирических данных, которые расширяют или корректируют существующие знания, подтверждаются аргументированной доказательной базой и имеют теоретико-практическую значимость и воспроизводимость результатов. Научная новизна результатов диссертационного исследования состоит в разработке научно-методического аппарата развития социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями, формировании нового научного инструментария регулирования деятельности исследуемых предпринимательских структур. Тем самым, достигается единство новых теоретических, методических и прикладных положений диссертации.

Среди наиболее значимых научных результатов диссертационного исследования Рычика В. В. отметим следующие.

1. Предложена концепция развития социально-просветительского предпринимательства, основанная на поэтапном слиянии экономических подходов от объединения бизнеса и НКО (социальное предпринимательство) до интеграции с экономикой знаний (социально-просветительское предпринимательство). Это позволяет определить двойную ценностную ориентацию и разработать схему управления, учитывающую специфику регулирования и принципы управления знаниями. В итоге это обеспечивает целостную модель, позволяющую эффективно сочетать социальную миссию и экономическую устойчивость через управляемую генерацию, хранение и тиражирование знаний, повышая масштабируемость, адаптивность и доказуемость воздействия инициатив (стр. 47, 50, 53, 58, 64–71, 74, 82–85, 92–96, 100–101, 106–120).

2. Разработана концептуальная модель экосистемы социально-просветительского предпринимательства, основанная на модульном управлении. Модель включает функциональные подсистемы

(внутриорганизационную, средовую, сетевую) и управляющие модули (стандартный, зон ответственности, адаптационный), интегрированные с ресурсным капиталом знаний и компетенций. Данная структура позволяет эффективно управлять компонентами, адаптироваться к внешней среде и оптимизировать использование ресурсов. В итоге предложенная блочная модель обеспечит гибкое, воспроизводимое и масштабируемое управление экосистемой, повышая её устойчивость, оперативность адаптации и эффективность использования ресурсов, знаний и компетенций (стр. 121,121–145,147–166).

3. Сформирована адаптивная организационно-управленческая структура для социально-просветительского бизнеса, оптимизирующая управление на различных уровнях. Уникальность подхода заключается в систематизации специфики, учитывающей двойную ценностную направленность, и выделении критериев блочного взаимодействия, что способствует эффективному достижению как экономических, так и социально-просветительских результатов. В итоге предложенная адаптивная структура повысит координацию и оперативность принятия решений, обеспечив согласованное достижение экономических и социально-просветительских целей при оптимальном использовании ресурсов и учёте специфики двойной ценностной направленности (стр. 171–193).

4. Представлен новый подход к определению приоритетов в развитии социально-просветительского бизнеса. Этот подход строится на вариативном объединении различных видов компетенций. Для экономического развития бизнеса предлагается комбинировать коммерческие, управленческие и личные социальные навыки. Для развития же самой социально-просветительской деятельности эти навыки дополняются более широкими, метакомпетенциями. Ключевая особенность методики – это двухступенчатый процесс: сначала мы развиваем нужные компетенции (социально-просветительский аспект), а затем используем их для ведения бизнеса (предпринимательский аспект). Такой подход делает управление более функциональным, гибким и структурированным, повышая его эффективность и способствуя достижению как экономических, так и социальных результатов (стр.195–221).

5. В рамках работы с типовыми социально-просветительскими организациями (океанариумы, дельфинарии) были разработаны компетентностные матрицы. Применение морфологического анализа и матриц сходства/включения позволило создать инструменты для классификации

объектов, определения их уникальных элементов и используемых средств. Основные преимущества этих матриц заключаются в: систематизации ключевых компетенций (навыков, знаний, умений), необходимых для успешного функционирования; создании прочной методической и теоретической базы, а также разработке тактических и стратегических инструментов управления; проведении диагностики сильных и слабых сторон команд для определения приоритетов в развитии и обучении; обеспечении соответствия имеющихся компетенций рыночным запросам и задачам, стоящим перед просветительской деятельностью (стр. 222–242).

Отметим, что в диссертации впервые предложен научно-методический аппарат для развития социально-просветительского предпринимательства, базирующийся на управлении знаниями. Разработанный научный инструментарий позволяет более эффективно регулировать деятельность таких предприятий. В совокупности эти достижения формируют новые теоретические, методические и прикладные основы, что делает результаты исследования ценными для теории и практики.

#### **Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики и рекомендации по их использованию**

Работа расширяет понимание социального предпринимательства, вводя и анализируя новый тип – социально-просветительское предпринимательство. В рамках работы были разработаны уникальные подходы и инструменты, направленные на эффективное регулирование деятельности таких организаций, с опорой на концепцию управления знаниями. Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных теоретико-методических разработок социально-ориентированными предпринимательскими структурами, активно использующими управление знаниями. Инструменты для формирования организационно-управленческой структуры социально-просветительского предпринимательства разработаны с учетом принципа адаптивности, что обеспечивает их успешную интеграцию в реальную предпринимательскую деятельность. Методические разработки могут быть использованы социально-ориентированными предпринимателями.

#### **Рекомендации по применению результатов диссертационного исследования и выводов, приведенных в диссертации**

Полученные автором научные результаты имеют значительный

потенциал для дальнейших исследований и практического применения, в частности:

– с точки зрения стратегического развития социального предпринимательства, концепция развития социально-просветительского предпринимательства, основанная на принципе двойной ценностной ориентации, послужит основой для формирования эффективных стратегий и мероприятий в предпринимательском секторе;

– при создании устойчивых экосистем, разработка концептуальной модели экосистем социально-просветительского предпринимательства, интегрирующей адаптивные элементы и smart-технологии, позволит организациям гибко адаптироваться к меняющимся условиям и находить оптимальные решения;

– при оптимизации управления в других структурах, внедрение блочного управления в организационно-управленческую структуру предприятий социально-просветительского предпринимательства откроет новые возможности для построения эффективных схем взаимодействия при реализации функциональных задач;

– с точки зрения целенаправленного развития, предложенная методика формирования матрицы приоритетных направлений развития, основанная на интеграции компетенций, предоставит организациям инструменты для выбора и реализации наиболее перспективных путей развития.

– для увеличения кадрового потенциала в системе управления персоналом, разработанные автором компетентностные матрицы для организаций социально-просветительского предпринимательства, позволят систематизировать и повысить требования к квалификации персонала.

### **Дискуссионные положения и замечания по диссертации**

Несмотря на выраженный системный подход Рычином В. В. к исследовательской деятельности и тщательную проработку всех составляющих диссертации, данное исследование, как и любая глубокая научная работа, содержит ряд дискуссионных положений:

1. Автор справедливо полагает, что для реализации просветительской функции необходима кодификация знаний, т. е. перевод из неявной формы в явную (рис. 15 стр.73 диссертации). Но в тоже время представляя на данном рисунке процесс управления знаниями при реализации просветительской функции организации автор вначале выделяет частные выгоды, а в последующем общественные выгоды. Требуется пояснения почему при

передаче явных и неявных знаний первоначально формируются частные выгоды, а только в последующем общественные.

2. На стр. 107 автор придерживается точки зрения Акоффа Р., который понимал под адаптацией отклик на стимулы внешней или внутренней среды. При этом отклики, т. е. по сути адаптационный механизм, могут быть трех типов: активный, пассивный и комбинированный. В последующем на рис. 33 стр. 111 в концептуальной схеме управления автор отдает предпочтение активному механизму, рассматривает пассивный как подверженный влиянию и формирующий только процесс самообучения, но его тоже на схеме учитывает, но упускает возможности применения комбинированного механизма. Этот момент отраженный на схеме требует пояснения, так как в последующем в работе при реализации архитектурных компетенций все три адаптационных механизма автором представлены.

3. На рис. 40 (стр.133 диссертации) представлена разработанная автором структура экосистемы социально-просветительского предпринимательства, построенной на принципах экономики знаний, в целом структура экосистемы понятна и визуально представлена хорошо, но требует пояснения разделение отдельных составляющих на фракталы «высшего» и «низшего» уровня.

4. Рассматривая структуру взаимодействия внутренних подразделений экосистемы социально-просветительского предпринимательства (стр.156–159), в частности рис.46, на наш взгляд подразделение организации взаимодействия с населением следует отнести по функционалу к адаптационному блоку, а подразделение координации деятельности по социально-просветительским услугам из адаптационного блока переместить в блок зон ответственности.

5. В п.3.2 диссертации «Технология применения компетентностного подхода к социально-просветительскому предпринимательству» большинство компетенций сосредоточены в блоке зон ответственности по сравнению с адаптационным и стандартным блоком управления, на наш взгляд при чрезмерной централизации компетенций страдают автономия и инициативность сотрудников, важные для инноваций в предпринимательской деятельности, а также может быть снижена контекстуальная гибкость и креативность.

6. На стр. 225 в качестве одного из инструментов морфологического анализа автор использует формулу «Мера сходства Чекановского-Серенсена», на наш взгляд применение этой формулы неоднозначно, так как

она уязвима к эффекту доминирования частых общих признаков, что может исказить семантическую интерпретацию сходства в практических задачах.

Данные замечания не снижают научно-практической значимости диссертационной работы и не влияют на ее общую положительную оценку, а скорее являются элементами научной дискуссии.

### **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Проведенный анализ диссертации свидетельствует о ее логичности, последовательности и методологической обоснованности. Структура работы четко выстроена, аргументация автора убедительна, а результаты исследования отличаются теоретической и практической значимостью. Автор демонстрирует глубокое понимание предмета исследования, обладает необходимой квалификацией и владеет необходимым инструментарием для проведения научных исследований в области современного менеджмента. Автореферат и опубликованные работы в полной мере отражают содержание диссертации, а также ключевые положения и выводы по результатам исследования.

Актуальность и научная новизна диссертационного исследования, представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук, подтверждаются его соответствием пунктам паспорта научной специальности ВАК 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.

Диссертационная работа Рычика В. В. «Развитие социально-просветительского предпринимательства на основе концепции управления знаниями» является научно-квалификационной работой, в которой решена научная задача системной передачи и масштабирования адаптированных практик образования и социальной поддержки для повышения устойчивости и получения социального и экономического эффектов посредством развития деятельности организаций социально-просветительского предпринимательства, что имеет существенное значение для развития страны.

Таким образом, диссертация Рычика Владислава Владимировича, выполненная на тему «Развитие социально-просветительского

предпринимательства на основе концепции управления знаниями», соответствует критериям «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в действующей редакции), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, а ее автор – Рычик Владислав Владимирович – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент.

Подготовка отзыва осуществлялась заведующим кафедрой логистики и управления, доктором экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, профессором Шинкевичем Алексеем Ивановичем.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры логистики и управления ФГБОУ ВО «КНИТУ» (протокол №10 от «03» февраля 2026 г.).

Заведующий кафедрой  
логистики и управления  
ФГБОУ ВО «КНИТУ»,  
доктор экономических наук,  
профессор

Алексей Иванович Шинкевич

« 05 » февраля 2026 г.

*Сведения о ведущей организации:*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» (ФГБОУ ВО «КНИТУ»)

Почтовый адрес: 420015, Российская Федерация, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Карла Маркса, дом 68

Телефон: +7 (843) 231-42-16

E-mail: office@kstu.ru

