УТВЕРЖДАЮ
Проректор по научной работе и
цифровому развитию ФГБОУ ВО
«Владимирский государственный университет имени
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
доктор физико-математических наук
_____ А.О. Кучерик
«__09__» ___11___ 2026 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» на диссертационную работу Кольцовой Дарьи Игоревны на тему «Комьюнити-менеджмент в управлении российскими организациями в контексте развития международного бизнеса», представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6 - Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования

Современные российские организации, выходящие на внешние рынки, всё чаще опираются не на классические каналы продвижения, а на устойчивые сообщества - клиентские, профессиональные, предпринимательские. Сообщество перестаёт быть второстепенным результатом коммуникаций и становится самостоятельным управленческим ресурсом, через который организация выстраивает доверие, собирает обратную связь и закрепляется в новых страновых условиях. Переориентация части бизнеса на рынки государств - членов ЕАЭС, БРИКС+ и Глобального Юга усилила эту тенденцию, задачи интернационализации требуют не только адаптации продуктового предложения,

но и формирования устойчивых сообществ в качественно новых культурных и регуляторных средах.

При этом управленческая наука долго рассматривала работу с сообществами преимущественно в маркетинговой и коммуникационной плоскости. Комьюнити-менеджмент как элемент системы управления организацией, встроенный в её стратегический контур и тем более в логику развития международного бизнеса, до сих пор описан фрагментарно. Публикации посвящены либо отдельным инструментам вовлечения, либо частным случаям, тогда как целостной концепции, связывающей управление сообществами с интересами заинтересованных сторон и с задачами выхода организации на зарубежные рынки, не предложено. Именно этот разрыв между запросом практики и состоянием теории определяет актуальность работы Д.И. Кольцовой.

Кафедра «Менеджмент и маркетинг» ВлГУ оценивает выбранную соискателем тему как актуальную, своевременную и обладающую выраженной практической направленностью.

Характеристика структуры и содержания диссертации

Объём и структура диссертационного исследования соответствуют предъявляемым требованиям. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы (131 наименований) и 11 приложений. Общий объём работы составляет 204 страниц, включая 32 таблицы и 20 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы, определена степень её разработанности в трудах отечественных и зарубежных авторов, сформулированы цель и задачи, корректно разграничены объект и предмет исследования, изложены научная новизна и положения, выносимые на защиту.

Первая глава посвящена теоретическим основам комьюнити-менеджмента. Соискатель уточняет понятийный аппарат на основе критического разбора

сложившихся дефиниций, разграничивает комьюнити-менеджмент со смежными категориями и обосновывает его рассмотрение как элемента системы управления организацией. Разработана адаптивно-интеграционная концепция комьюнити-менеджмента, объединяющая принципы измеримой ценности, многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон, интеграции сообщества в управленческий контур организации и глобальной адаптивности. Выявлены закономерности эволюции комьюнити-менеджмента - технологическая обусловленность, кумулятивность, децентрализация управления, интеграция сообщества в бизнес-модель и глокализация практик. Раскрыта система управления сообществом, объединяющая субъекты управления, четыре управляющих контура и объект управления, при этом цель управления включена в состав системы. Здесь же сформирован состав критериев и показателей оценки, выведенных из принципов предложенной концепции.

Вторая глава носит методический характер. Дана сравнительная характеристика сложившихся в российской практике моделей управления сообществом, различающихся фокусом сообщества и степенью централизации. На этой основе разработана четырёхэтапная модель «4И» (Исследование – Инфраструктура – Интеграция – Итерация), воплощающая адаптивно-интеграционную концепцию. Её отличие от сложившихся российских моделей состоит во введении контура адаптации к условиям принимающих рынков. Для количественной оценки введены два индекса: индекс качества взаимодействия в сообществе (ИКВС), объединяющий восемь показателей, и индекс вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации (ИВКМ), объединяющий четыре составляющие. Оба индекса изменяются в пределах от нуля до единицы и истолковываются по общей пятиуровневой шкале, что позволяет соотносить состояние сообщества с его вкладом в результаты организации. Весовые

коэффициенты показателей ИКВС определены методом анализа иерархий Т. Саати, что придаёт оценке прозрачность и воспроизводимость.

Третья глава содержит апробацию предложенного инструментария на трёх разнотипных объектах - профессиональном сообществе участников рынка цифровых финансовых активов, формируемом при системообразующем банке, федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий с региональными и зарубежными подразделениями, международном сообществе предпринимателей, объединяющем представителей компаний, ведущих деятельность на рынках пяти регионов мира. Объекты подобраны по принципу контрастности условий применения, они различаются отраслью, типом сообщества, составом участников и способом присутствия на зарубежных рынках, что позволяет проверить предложенные решения в несхожих организационных условиях. На опыте формирования сообщества в финансовом секторе этапы модели «4И» развёрнуты в порядок и алгоритм применения из одиннадцати шагов с тремя точками принятия решений. Здесь же обоснована система взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах, связь её принципов с вовлечённостью участников проверена корреляционным анализом, разработаны рекомендации по развитию международных объединений сообществ, дифференцированные по типам рыночных условий.

В заключении сформулированы выводы, соответствующие поставленным задачам, что обеспечивает логическую завершённость работы.

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций

Достоверность результатов обеспечивается сочетанием нескольких факторов. Теоретические построения опираются на признанные работы отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, теории сообществ, маркетинга взаимоотношений и международного бизнеса.

Методологической основой служит системный подход, реализуемый через комплементарную методологию, объединяющую эволюционно-системную, системно-институциональную и результативно-сравнительную составляющие, что соответствует характеру решаемых задач.

Методический аппарат сочетает критический анализ дефиниций, сравнение, классификацию и типологизацию, графическое моделирование, метод анализа иерархий Т. Саати при определении весовых коэффициентов, шкалирование, экспертный опрос, анкетирование, корреляционный анализ, а также сценарное планирование при определении направлений развития международных объединений сообществ.

Информационную базу составили действующие нормативные правовые акты Российской Федерации, официальные данные Федеральной службы государственной статистики, аналитические материалы Российской ассоциации комьюнити-менеджеров и зарубежных исследовательских организаций, а также результаты авторских эмпирических исследований - анкетирования участников сообществ, наблюдения за взаимодействием на цифровой платформе и экспертного опроса специалистов. Эмпирическая база сформирована на трёх содержательно различных сообществах, что снижает риск смещения выводов в сторону единичного типа организации. Основные результаты прошли апробацию на научно-практических конференциях и нашли отражение в публикациях автора, а также подтверждены актами о реализации. Совокупность перечисленных факторов позволяет считать полученные результаты обоснованными и достоверными.

Научная новизна результатов диссертационного исследования

Научная новизна работы, по мнению кафедры, состоит в следующем.

Во-первых, комьюнити-менеджмент впервые системно рассмотрен не как маркетинговый приём, а как функция управления российской организацией,

реализуемая в контексте развития её международного бизнеса и опирающаяся на многосторонний учёт интересов заинтересованных сторон.

Во-вторых, предложена авторская адаптивно-интеграционная концепция комьюнити-менеджмента, развёрнутая в модель «4И», которая описывает управление сообществом как замкнутый, последовательно уточняемый цикл. Выявленные закономерности эволюции и раскрытая структура системы управления сообществом с четырьмя управляющими контурами придают этому выводу конструктивный характер.

В-третьих, разработан комплекс методических инструментов оценки, объединяющий критерии и показатели, шкалу зрелости сообщества и два индекса - ИКВС и ИВКМ. В отличие от распространённых подходов, ограничивающихся разрозненными показателями активности участников, предложенный комплекс соединяет оценку вовлечённости с результатами деятельности организации и допускает сопоставление как между организациями, так и в динамике.

В-четвёртых, обоснована система взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах российского бизнеса, объединяющая принципы постоянного цифрового присутствия, живого архива знаний, самоорганизации участников и адаптивности к условиям интернационализации. Отличие от вертикальных схем внутрикорпоративного обмена информацией состоит в том, что связанность подразделений обеспечивается прямыми связями между специалистами, а не наращиванием управленческих звеньев.

В-пятых, разработан и апробирован порядок применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций и реализующий его алгоритм из одиннадцати шагов. Отличие от прямого заимствования зарубежного опыта и от общих рекомендаций по выходу на зарубежные рынки состоит в том, что алгоритм задаёт проверяемую последовательность действий с условиями

возврата к предшествующим этапам при несоответствии результатов целевым значениям, что позволяет переносить практики управления сообществом на новые для организации рынки.

Значимость для науки и практики результатов, полученных автором

Теоретическая значимость работы определяется вкладом в понятийный аппарат менеджмента, комьюнити-менеджмент получает определение как управленческая функция, а не как набор коммуникационных инструментов, и встраивается в логику управления заинтересованными сторонами и развития международного бизнеса. Предложенные концепция «4И» и система индексов создают основу для дальнейших исследований в этой области.

Практическая значимость состоит в том, что разработанный инструментарий пригоден к непосредственному применению. Индексы ИКВС и ИВКМ и модель «4И» позволяют организации диагностировать состояние своего сообщества, выявлять слабые места во взаимодействии с заинтересованными сторонами и принимать обоснованные решения при выходе на внешние рынки. Апробация на банковском клубном сообществе, фитнес-сети и международном предпринимательском сообществе подтверждает прикладную ценность результатов.

Материалы диссертации могут быть использованы в преподавании дисциплин.

Личное участие автора в получении научных результатов

Анализ диссертации позволяет сделать вывод о высокой степени личного участия Д.И. Кольцовой. Концепция, модель «4И» и оба авторских индекса разработаны соискателем самостоятельно. Эмпирический материал по трём сообществам собран и обработан лично автором, весовые коэффициенты и итоговые оценки рассчитаны им самостоятельно. Публикации и доклады на

конференциях отражают личный вклад соискателя в решение поставленной научной задачи.

Достоинства, замечания и дискуссионные положения

Оценивая работу в целом положительно, кафедра считает необходимым отметить ряд дискуссионных положений и замечаний, которые носят рекомендательный характер.

1. В работе проведено в определенной степени разграничение комьюнити-менеджмента и смежных концепций (управление взаимоотношениями с клиентами, маркетинг сообществ). Однако усиление такого разграничения повысило бы концептуальную строгость и яснее обозначило управленческую природу предложенного подхода.

2. В диссертационной работе на стр. 93 представлена шкала зрелости как элемент методического инструментария оценки комьюнити-менеджмента в организации. В шкале заложены показатели и их изменения, которые и позволяют зафиксировать уровень зрелости. Однако остается открытым вопрос, должны ли быть достигнуты необходимые значения по всем показателям? И как быть, если часть показателей позволяет зафиксировать один уровень зрелости, а оставшаяся часть – другой? Пояснение этих условий повысило бы управленческую полезность разработанной шкалы.

3. Автором разработаны и предложены к использованию индексы: индекс качества взаимодействия в сообществе (ИКВС) и индекс вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации (ИВКМ). В формулу расчета каждого из этих индексов включены весовые коэффициенты. При практическом использовании предложенных инструментов организации могут уточнять веса с привлечением экспертов, что сопряжено с рисками, связанными с подбором экспертов, уровнем их компетенции и субъективностью их оценок. Учитывая,

что от этого зависят значения индексов, а затем и конкретные управленческие решения, следовало бы отразить в работе, как минимизировать данные риски.

4. При реализации модели «4И» в международном бизнесе российских организаций может возникнуть целая совокупность препятствий и барьеров. В связи с чем, автору можно порекомендовать уделить внимание наиболее критически важным из них.

Высказанные замечания не снижают общей высокой оценки диссертационного исследования и обозначают направления дальнейшей работы.

Заключение о соответствии диссертации установленным требованиям

Диссертационная работа Кольцовой Дарьи Игоревны «Комьюнити-менеджмент в управлении российскими организациями в контексте развития международного бизнеса» представляет собой завершённое самостоятельное научное исследование, в котором решена актуальная научная задача - разработка концепции и инструментария комьюнити-менеджмента как функции управления российскими организациями в контексте развития международного бизнеса.

Диссертация соответствует пунктам паспорта научной специальности 5.2.6 - Менеджмент, а именно пункту 15 (Управление организацией в контексте международного бизнеса. Управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии. Международные альянсы и сети фирм) и пункту 20 (Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Вклад маркетинга в создание нематериальных активов и управление ими. Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями).

Основные результаты диссертации опубликованы в 11 научных работах общим объёмом 10,3 п.л. (авторский вклад - 8,25 п.л.), в том числе в 8 статьях в журналах, входящих в перечень ВАК; результаты доложены на 7 научно-

практических конференциях. Автореферат и публикации в полной мере отражают содержание работы.

Диссертация Д.И. Кольцовой соответствует требованиям пунктов 9–14 Положения о присуждении учёных степеней, утверждённого постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата наук, а её автор - Кольцова Дарья Игоревна - заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6 - Менеджмент.

Отзыв обсуждён и принят на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВО «ВлГУ», протокол № 7 от 5 ноября 2026 г. Результаты голосования: «за» - 15, «против» - 0, «воздержались» - 0.

Заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
ФГБОУ ВО «ВлГУ»,
доктор экономических наук, доцент
_____ Наталья Николаевна Ползунова

«06» ноября 2026 г.

ПОДПИСЬ ЗАВЕРЯЮ
УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ
КОНЕВА Т.Г.

Отзыв подготовлен доктором экономических наук, профессором кафедры «Менеджмент и маркетинг» ВлГУ Родионовой Н.В.

Контактная информация организации:
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» (ФГБОУ ВО «ВлГУ»)
600000, г. Владимир, ул. Горького, д. 87
Тел.: 8 (4922) 53-25-75
E-mail: oid@vlsu.ru
Официальный сайт https://www.vlsu.ru