ОТЗЫВ

официального оппонента — доктора экономических наук, доцента, профессора кафедры национальной и региональной экономики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» Фоменко Натальи Михайловны на диссертационную работу Кольцовой Дарьи Игоревны «Комьюнити-менеджмент в управлении российскими организациями в контексте развития международного бизнеса», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность диссертационной работы

Развитие международного бизнеса российских организаций в последние годы происходит в условиях перестройки внешнеэкономических связей, ограниченного доступа к ряду зарубежных цифровых сервисов и смещения деловой активности в сторону стран Азии, Ближнего Востока и Евразийского экономического союза. Привычные каналы продвижения и взаимодействия с клиентами, партнерами и сотрудниками в этих условиях теряют часть своей результативности, а на первый план выходят инструменты, позволяющие выстраивать устойчивые горизонтальные связи между участниками деловых отношений, находящимися в разных странах.

Одним из направлений развития таких инструментов стало формирование профессиональных, клиентских и предпринимательских сообществ. Мировая практика свидетельствует, что организации, системно управляющие сообществами, получают дополнительные возможности для удержания клиентов, привлечения партнеров и адаптации к условиям новых рынков. Вместе с тем в отечественной управленческой науке комьюнити-менеджмент до сих пор рассматривается преимущественно как маркетинговая или коммуникационная функция. Его место в системе управления организацией, порядок применения при выходе на зарубежные рынки и способы оценки получаемых результатов остаются слабо проработанными, а методические инструменты, позволяющие соотнести состояние сообщества с результатами деятельности организации, практически отсутствуют.

Сказанное позволяет заключить, что тема диссертационной работы Кольцовой Д.И. обладает высокой актуальностью как в теоретическом, так и в практическом отношении.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационной работы

Автором изучены и корректно интерпретированы труды российских и зарубежных ученых в области теории управления, управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, социального капитала и управления сообществами. Список литературы включает 131 наименование, что свидетельствует о глубокой проработке предметной области. Автор

обоснованно применяет комплекс методов. Это придает полученным результатам должную степень обоснованности и достоверности.

Диссертационная работа имеет четкую и логичную структуру, включает введение, в котором обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи, положения научной новизны, три главы, заключение, список литературы и приложения. Основной текст работы изложен на 204 страницах. Главы последовательно раскрывают теоретические основы комьюнити-менеджмента, методический инструментарий управления сообществами и результаты его практического применения, каждая глава завершается выводами.

Следует отметить, что эмпирическая база исследования включает три случая практического применения разработанных подходов в организациях, различающихся отраслевой принадлежностью и составом участников: профессиональное сообщество участников рынка цифровых финансовых активов, формируемое при системообразующем банке, федеральная сеть фитнес-студий и международное объединение предпринимателей. При этом степень практической реализации предложенных решений различается, что необходимо учитывать при оценке результатов апробации. Результаты применения разработок, согласно представленным в диссертации сведениям, подтверждены актами о внедрении.

Оценка научной новизны полученных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Основной научный результат, полученный автором в соответствии с поставленной целью работы, состоит в развитии теоретических положений о комьюнити-менеджменте как элементе системы управления организацией и в разработке методического инструментария управления сообществами применительно к российским организациям, развивающим международный бизнес. Остановимся подробнее на наиболее важных научных результатах диссертационной работы Кольцовой Д.И.

Во-первых, уточнена сущность комьюнити-менеджмента как управленческой деятельности по формированию устойчивых связей между участниками сообщества и росту их вовлеченности в создание ценностей для организации с учетом условий рынков присутствия. Автором выявлены закономерности эволюции управления сообществами и раскрыта система управления сообществом, объединяющая субъекты управления, четыре управляющих контура и объект управления. Тем самым комьюнити-менеджмент выведен за пределы маркетинговой трактовки и описан в категориях теории управления, что делает его сопоставимым с другими управляющими подсистемами организации и свидетельствует о приращении научного знания.

Во-вторых, разработана адаптивно-интеграционная концепция комьюнити-менеджмента и реализующая ее четырехэтапная модель «4И»: Исследование – Инфраструктура – Интеграция – Итерация. Модель разработана автором на основе сравнительного анализа сложившихся в

российской практике моделей комьюнити-менеджмента – клиентоцентричной, корпоративной, децентрализованной экспертной и экосистемной, ни одна из которых не содержит правил переноса управленческих решений в иную институциональную среду. Отличие модели от известных управленческих циклов состоит в том, что каждый этап включает сверку принимаемых решений с условиями рынка присутствия, а основанием для нового цикла служит не только отклонение показателей от установленных значений, но и изменение институциональной среды.

В-третьих, предложен комплекс методических инструментов оценки качества взаимодействия участников и результативности комьюнити-менеджмента. В него входят критерии и показатели, шкала зрелости сообщества, индекс качества взаимодействия в сообществе (ИКВС), включающий восемь показателей, и индекс вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации (ИВКМ), дополненные группой показателей международной результативности. Заслуживает внимания то, что для обоих индексов предусмотрены интервальные шкалы качественной интерпретации результатов. Это позволяет интерпретировать их совместно.

В-четвертых, обоснована система взаимодействия участников сообщества в территориально-распределенных структурах бизнеса. Система апробирована на примере федеральной сети фитнес-студий.

В-пятых, разработан и апробирован порядок применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций и реализующий его алгоритм, включающий одиннадцать шагов с точками принятия решений между ними. В отличие от описательных рекомендаций, алгоритм задает проверяемую последовательность действий с условиями возврата к предшествующим этапам.

Практическая значимость исследования Кольцовой Д.И. заключается в возможности применения модели «4И», индексов ИКВС и ИВКМ и алгоритма применения модели российскими организациями, выходящими на зарубежные рынки, а также сетевыми и франчайзинговыми структурами с территориально-распределенными подразделениями. Разработанные инструменты позволяют оценивать состояние сообщества, выявлять слабые места во взаимодействии участников и обоснованно планировать развитие сообщества. Результаты исследования могут быть использованы также в учебном процессе при преподавании дисциплин по менеджменту и международному бизнесу.

Отмечая высокий уровень проработки положений диссертации, следует указать и на некоторые замечания:

1) в диссертации наблюдается некоторая терминологическая непоследовательность. Так, понятия «комьюнити-менеджмент» и «управление сообществами», «сообщество» и «объединение сообществ» в отдельных фрагментах текста используются как взаимозаменяемые, хотя сам автор разводит управленческую деятельность и систему управления сообществом. Следует обратить внимание автора на подобные моменты в дальнейших научных исследованиях;

2) весовые коэффициенты показателей ИКВС определены автором методом анализа иерархий исходя из функциональной роли показателей, выделенной в научной литературе. Привлечение группы экспертов-практиков к проведению попарных сравнений, в том числе из организаций, действующих за рубежом, повысило бы обоснованность весов и позволило бы уточнить дифференциацию весовых коэффициентов применительно к различным типам сообществ;

3) в диссертации разработаны индексы качества взаимодействия в сообществе и вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации, представляющие самостоятельный методический результат исследования. Вместе с тем более развернутое сопоставление предложенных индексов с применяемыми в международной практике системами оценки результативности управления сообществами позволило бы полнее раскрыть отличительные особенности авторского инструментария и конкретизировать его методические преимущества;

4) в работе рассмотрены институциональные и регуляторные условия применения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе, включая вопросы защиты персональных данных и соблюдения требований законодательства стран присутствия. Вместе с тем в разработанном алгоритме применения модели «4И» недостаточно конкретизированы процедуры выявления, оценки и минимизации рисков, связанных с различиями национального регулирования цифровых платформ, трансграничной передачей персональных данных и ограничениями доступа к используемым цифровым сервисам. Более детальная проработка указанных процедур повысила бы практическую применимость предложенного алгоритма.

Указанные замечания не снижают научной и практической значимости диссертационной работы Кольцовой Д.И., они носят рекомендательный характер.

Заключение

Диссертация Кольцовой Д.И. представляет собой законченную научно-квалификационную работу, в которой содержится решение научной задачи, имеющей значение для развития теории и практики менеджмента, разработки теоретических положений и методического инструментария комьюнити-менеджмента в управлении российскими организациями в контексте развития международного бизнеса. Основные положения диссертации характеризуются научной новизной, обоснованностью и достоверностью, являются значимыми как для науки, так и для практики.

Содержание автореферата соответствует содержанию диссертации. Основные результаты исследования опубликованы в 11 научных работах, в том числе в 8 статьях в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России. Степень опубликования основных результатов диссертационного исследования является достаточной. В целом диссертационное исследование соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, установленным в разделе II Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением

Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в действующей редакции).

Кольцова Дарья Игоревна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент – профессор кафедры национальной и региональной экономики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», доктор экономических наук, доцент

Фоменко Наталья Михайловна

«12» ноября 2026 г.

Шифр научной специальности, по которой защищена докторская диссертация:
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Почтовый адрес: 115054, г. Москва, Стремянный пер. 36
Сайт: https://www.rea.ru/
E-mail: Fomenko.NM@rea.ru
Телефон: +7 (499) 237-87-81, 20-28

ПОДПИСЬ НМ Фоменко
УДОСТОВЕРЯЮ
Ведущий специалист
отдела по работе с научно-педагогическими работниками
А.В. Пахомова
12. ноября 2026 г.