

В диссертационный совет 24.2.372.06  
на базе федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Российский  
экономический университет имени Г.В. Плеханова»,  
г. Москва, Стремянный пер., д. 36

### **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

доктора экономических наук, доцента, декана Факультета рекламы и связей с общественностью Института массмедиа и рекламы Абаева Алана Лазаревича на диссертационную работу Сандлера Даниила Геннадьевича на тему «Стратегии повышения конкурентоспособности российского высшего образования на основе обеспечения экономической устойчивости университетов», представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (4. Экономика сферы услуг).

#### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Стратегические приоритеты развития и цифровой трансформации сферы науки и высшего образования направлены на формирование новой модели университетов, а, следовательно, предусматривают как изменение подходов к организации вузовских процессов, включая повышение качества управленческих решений, развитие цифровых сервисов, модернизацию инфраструктуры, так и «коллаборацию науки, образования и бизнеса»<sup>1</sup>.

Подчеркнем принципиальную для обеспечения качества образования и конкурентоспособности вуза значимость удовлетворенности потребностей не только всех участников образовательных отношений, но и представителей всех других заинтересованных сторон. И если вопросы влияния различных акторов на качество и конкуренцию в сфере высшего образования нашли отражение в профессиональной литературе и вошли в научный оборот, то проблематика согласования рыночных и государственных задач, практической значимости фокусировки вузов на требованиях и интересах различных участников образовательного процесса при разработке стратегий развития и построении

---

<sup>1</sup> Стратегия цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации: [офиц. сайт]. – URL: [https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT\\_ID=36749](https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=36749) (Дата обращения 15.01.2023) – Дата публикации: 14.06.2021



целевой модели деятельности вузов еще находится в стадии становления и осмысления профессиональным сообществом, что обуславливает актуальность диссертационного исследования.

Отметим и принципиальную значимость решения вопросов повышения качества региональных систем высшего образования для разработки приоритетных задач и механизмов регионального развития субъектов Российской Федерации. Наблюдаемые в настоящее время трансформационные процессы в экономике подчеркивают значимость интеграции вузов в региональные программы развития не только в качестве организационной формы научно-инновационной политики региона, но и как модераторов реализации его конкурентных преимуществ. В этой связи актуализируются вопросы обеспечения экономически устойчивой модели деятельности российских вузов и формирования условий повышения их (вузов) конкурентоспособности. Отметим, что, несмотря на то что данная проблематика стала активно подниматься в экспертных комментариях и исследовательских работах, а также находить отражение в государственных программах, в профессиональной среде и научной литературе так и не сформирован целостный методологический подход к определению и обеспечению стратегий конкурентоспособности университета, синхронизированный с задачами обеспечения его экономической устойчивости.

В ракурсе вышеизложенного диссертационное исследование Сандлера Д.Г. в полной мере отвечает требованиям актуальности: в работе предложен востребованный концептуальный подход и комплекс мер, направленных на разработку и обеспечение реализации стратегий повышения конкурентоспособности российских вузов на основе экономически устойчивых моделей деятельности.

### **Новизна основных положений и выводов диссертационной работы**

Диссертация Сандлера Д.Г. характеризуется актуальностью и научной новизной, наличием системы взаимосвязанных положений теоретического, методологического и методического характера. К наиболее существенным результатам, обладающим научной новизной и полученным лично автором, можно отнести следующие:

1. Раскрывая сущность трансформационных процессов за тридцатилетний период (рис. 1.1, стр.29), специфику регулирования уровня и характера конкуренции в сфере высшего образования (рис. 1.3 и рис. 1.4, стр.37) и влияние государственного финансирования на конкуренцию (стр. 39 – 44), Сандлером Д.Г. обоснована и



введена в научный оборот парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции (стр.45 – 50), объединяющая в себе черты моделей централизованного планирования и свободного рынка. Автор акцентирует внимание на том, что предложенная им парадигма включает в себя: ключевые закономерности развития условий осуществления отечественного высшего образования и специфические черты квазиконкуренции вузов, особенности роста вовлеченности государственных регуляторов и других заинтересованных сторон в деятельность вузов, обозначает резервы роста ресурсобеспеченности задач повышения конкурентоспособности высшего образования в целом (стр. 50 – 51).

2. Предложенная Сандлером Д.Г. парадигма деятельности современных российских вузов – парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции, позволила расширить рамки понимания и трактовки категории конкурентоспособность образовательных организаций высшего образования (стр.55), обосновать концептуальный подход к определению и обеспечению конкурентоспособности вуза (региональной сети, национальной системы) (стр.56 – 59), включающий трактовку механизма конкурентоспособности (стр. 60 – 61 и стр. 68 – 69) и пул показателей результативности в текущем и долгосрочном периоде для оценки конкурентоспособности вуза заинтересованными сторонами (стр.77 –78).

Отметим, что обоснованный автором концептуальный подход к определению и обеспечению конкурентоспособности вуза получил в работе Сандлера Д.Г. дальнейшее развитие, поскольку стал платформой для концептуального моделирования процессов верхнего уровня (стр.287 – 303) и обеспечил возможность разработки инструментария выработки стратегических решений (табл.5.7, стр.387).

3. Теоретической и практической значимостью обладает предложенный и апробированный автором методический подход к оценке конкурентоспособности региональных систем высшего образования (стр.103 – 106). В частности, в работе показано, что наличие одного или нескольких вузов - лидеров усиливает динамику развития региональной системы, а структура рынка в виде сравнительно многочисленных равных вузов менее конкурентоспособна; при этом, для регионов - лидеров характерна поступательная динамика по каждому из основных направлений деятельности (стр.107).

Опираясь на признанные достижения в изучении социально-экономических систем, систем высшего образования и университетских сетей Сандлер Д.Г. обосновывает расширение рамок понимания региональной системы высшего образования за счет дополнения целей и особенностей деятельности, оказывающих



влияние на социально-экономическую среду региона (стр.83). Также убедительно обосновано уточнение характера механизма вклада вуза в развитие региона за счет критического осмысления мирового опыта и его сопоставления с исследованием российской специфики (стр.85 – стр.98), в т.ч. показана высокая степень индивидуальности данных механизмов (стр.87).

4. Положительной оценки заслуживают выполненные в диссертации систематизация и обобщение теоретических оснований, эмпирических широкомасштабных общегосударственных и авторских результатов исследований факторов успеха, внутренних и внешних тенденций в деятельности вузов, позволившие выявить семь тенденций, оказывающих значимое влияние на конкурентоспособность вузов (пункты 2.1 и 2.2 диссертации) и предопределяющих новый траекторно-карьерный контекст университетской деятельности (стр.181 и стр.192). В этой связи, нельзя не отметить предложенную автором обобщенную матрицу оценки успешности преподавателя, предусматривающую сопровождение реализации трех основных миссий вуза (табл. 2.1, стр.163).

Предложенная и апробированная Сандлером Д.Г. типология вузов по характеру экономической модели в координатах «экономическая успешность» и «доля образовательных доходов» (рис. 2.16, стр.166) позволила, в том числе, выявить факторы, влияющие на формирование стратегической направленности деятельности вузов и их конкурентоспособности. Тем самым была обеспечена основа для классификации заинтересованных сторон (рис. 2.18, стр.181), выгодно дополнившая имеющиеся теоретические подходы к группировкам стейкхолдеров, за счет акцентирования внимания на мультиролевом характере позиций заинтересованных сторон и применении траекторного подхода не только к обучающимся, но и иным стейкхолдерам.

Методологически корректным и значимым представляется предложенный Сандлером Д.Г. подход «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон» (рис. 2.21, стр.192), построенный на основе группировки комплекса требований к изменению организации процессов высшего образования (табл. 2.2, стр.187), усилении критерия проектирования изменений и приоритизации при их отборе (стр.189) и предполагающий «ориентацию на интеграцию заинтересованных сторон в процессы высшего образования, измеримость прогресса в увеличении их успеха, привлечении дополнительных ресурсов» (стр.193).



5. Выявленные Сандлером Д.Г. наиболее значимые ограничения и экономическая основа при выработке стратегий повышения конкурентоспособности вузов позволили получить справедливый вывод о необходимости открытого опережающего и экономически устойчивого роста как более перспективной модели в условиях кооперативной конкуренции (стр.204) и уточнить понятие экономической устойчивости (стр.209). На этой основе был разработан авторский методический подход – «комплексная система измеримых целей достижения экономической устойчивости», в рамках которого сформировано методическое правило распределения общевузовских затрат «затраты идут за доходами, а себестоимость за ценой» (стр.221), обосновано обозначение экономической политики вуза термином «финансово-экономическая политика» и предложена комплексная система измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза (стр.227 – стр.236). В диссертации доказана необходимость включения «в группу долгосрочных индикаторов интересов всех групп заинтересованных сторон» и предложены четыре базовые долгосрочные цели: экономический успех НПР, экономический успех выпускников, экономическое развитие региона и экономический успех предприятий-партнеров (стр.234 – стр.235). Данные выводы являются также важными элементами предложенной системы мер по увеличению вовлеченности заинтересованных сторон. Теория и методика региональной и отраслевой экономики получили свое развитие в результате выполненной Сандлером Д.Г. типологии финансово-экономических политик (стр. 244 – 251), благодаря чему обеспечена взаимосвязь между теоретическими конструктами экономики образования и сферой их практического использования в управлении вузами, сформирована теоретическая и инструментальная основа для синхронизации формирования конкурентоспособной стратегии и выбора финансово-экономической политики вуза.

6. Выполненное Сандлером Д.Г. моделирование организации ключевых процессов вуза (в нотации IDEF0 по методологии SADT) (п. 4.2 диссертации) доказывает перспективность интеграции стейкхолдеров в образовательный процесс и пространство вуза, и фокусировки на успехе выпускников и преподавателей. Отметим внутреннюю логическую связанность данного пункта со сделанными ранее в работе выводами по факторам успеха и периодизации изменений, с описанными во второй главе тенденциями в сфере образования, трендами и требованиями траекторно-карьерного контекста (табл. 4.1 и табл.4.2, стр.270 – стр.272). Сандлер Д.Г. сумел построить непротиворечивую и связную модель в соответствии со



сформулированным во второй главе методологическим подходом «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон».

Предложенная архитектура информационной среды, образованной из цифровых метасервисов (рис. 4.9 и рис. 4.10, стр.315 – 316; стр.562), как научный результат формирует методическую основу для дальнейших исследований и может применяться как руководство по цифровой трансформации деятельности вузов разных форм собственности благодаря охарактеризованным автором последовательным этапам (стр.310 – стр.313) и рекомендациям (рис. 4.8, стр.309)

7. Представляет научный и практический интерес систематизация ключевых проблем и барьеров в реализации функций стратегического управления в вузе (табл.5.1, стр.332), сдерживающих динамику формирования конкурентоспособной стратегии, позволившая разработать важный и, несомненно, значимый методический подход «тройной петли» (рис. 5.17, стр.347), включающий методические решения нивелирования противоречий и ограничений организации контура стратегического управления (стр.577). Использование данного подхода предполагает «применение стратегического и/или организационного эксперимента, направленного на формирование успешной практики и/или новой модели деятельности не во всем вузе, а в отдельном академическом коллективе либо стратегическом проекте, снижающем риск стратегических ошибок и более комфортном для академического сообщества» и, как следствие, большую адаптивность к изменениям и расширение палитры инструментов развития (стр.346).

8. К новаторским можно отнести как предложения Сандлера Д.Г. о включении в границы процесса формирования стратегии внешних экспертов и вовлеченных стейкхолдеров (рис. 5.18, стр.351) и модели организации контура стратегического управления (рис. 5.19, стр.352), так и разработанные автором аналитические инструменты: типологию общих стратегий вуза (рис. 5.20, стр.357) рекомендации относительно выбора стратегии в зависимости от типа вуза (стр.358 – стр.361) и алгоритм выбора стратегий (стр.361 – стр.364), матрицу согласования политики организации стратегического управления, управления знаниями и финансово-экономической политики (рис. 5.24, стр.383), а также матрицу оценки ресурсоемкости достижения показателей в разрезе основных процессов для приоритизации изменений (табл.5.7, стр.387).

Подчеркнем, что в профессиональном дискурсе отсутствует методическое и методологическое единство относительно структуры, этапов и инструментария



стратегического цикла вуза, столь необходимого в условиях трансформации и цифровизации высшего образования, что дает основание характеризовать научные положения, выводы и рекомендации, предложенные Сандлером Д.Г. как приращение теоретических основ конкуренции и конкурентоспособности вуза, формирования конкурентоспособных стратегий. Кроме того, разработки Сандлера Д.Г. представляют собой практический инструментарий решения задач, обозначенных в государственной программе «Приоритет-2030» и Стратегии цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования, что позволяет в совокупности признать значительный вклад Сандлера Д.Г. в обеспечение возможности решения важной народнохозяйственной проблемы, а также новизну и существенный вклад автора в развитие теории и методологии экономики услуг и экономической науки в целом.

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

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций, предложенных в диссертационной работе Сандлера Д.Г., обоснована всесторонним анализом научных работ фундаментального и прикладного характера по предмету исследования и сопоставлением с ними результатов, полученных автором, широкой информационной базой, представленной нормативно-правовыми актами РФ, аналитическими материалами Российского союза промышленников и предпринимателей, официальными документами вузов Российской Федерации и эмпирической базой, собранной автором в ходе реализации проектов по методическому руководству и консультационной поддержке в рамках Программы повышения качества финансово-хозяйственной деятельности вузов, и проведения опросов, а также использованием различных общенаучных и специальных методов исследований, таких как анализ взаимосвязей, сравнение и сопоставление, обобщение и систематизация, наукометрический, историографический, факторный, статистический и структурно-функциональный анализ, методы логического и процессного моделирования, в т. ч. в нотации IDEF0 (методология SADT).

Полученные в диссертации выводы и рекомендации развивают и дополняют теоретико-методологические и методические положения конкуренции и конкурентоспособности, экономической и финансовой устойчивости вузов и стратегического управления ими.

Научные публикации, результаты интеллектуальной деятельности и участие



автора в международных и российских научных и научно-практических конференциях позволяют судить об успешности апробации полученных Сандлером Д.Г. результатов.

### **Практическая значимость диссертационного исследования**

С точки зрения практического использования результаты исследования Сандлера Д.Г. представляют интерес федеральных и региональных органов государственной власти, занимающихся разработкой стратегических программ и политик развития, т.ч. цифровой трансформации высшего образования. Предложенный и апробированный автором аналитический инструментарий может применяться руководством вузов при формировании, реализации и оценке программ их развития, а также может рассматриваться как научный базис для других исследований в данной области.

О практической значимости результатов диссертационного исследования Сандлера Д.Г. свидетельствует и тот факт, что многие из них нашли свое применение в деятельности региональных министерств – Министерства образования и науки Челябинской области и Министерства промышленности и науки Свердловской области при реализации мероприятий по созданию научно-образовательного центра мирового уровня «Уральский межрегиональный научно-образовательный центр «Передовые производственные технологии и материалы», а также при разработке и корректировке программы его деятельности.

### **Дискуссионные положения и замечания по диссертационному исследованию**

Подчеркивая теоретическую и практическую значимость диссертационного исследования Сандлера Д.Г., наряду с положительными аспектами следует отметить ряд замечаний и дискуссионных моментов.

1. В материалах диссертационного исследования автор упоминает о наличии попыток определения уровня конкурентоспособности вуза в маркетинговом смысле и предложения формировать потребительские рейтинги и указывает, что «эти попытки не получают достаточной поддержки со стороны остальных заинтересованных сторон, поэтому вряд ли увенчаются успехом» (стр.58). Столь безапелляционное заявление представляется дискуссионным и основания для него нуждаются в уточнении.

2. В рамках апробации методического подхода к оценке конкурентоспособности региональных систем высшего образования автором



сопоставляются полученные результаты с международными рейтингами (табл. 1.8, стр.120) и делается вывод о «необходимости включения в программные механизмы развития мер поддержки продвижения вузов региона за его пределами, в том числе на международном уровне либо с использованием возможностей национальных и международных рейтингов» (стр.122). Не подвергая сомнению значимость, новизну и валидность предлагаемого диссертантом подхода, нуждается в пояснении применение исключительно международных рейтингов для сопоставительного анализа и выбор 2019 года для сопоставления результатов.

3. В соответствии с характеристикой участия стейкхолдеров в ресурсообеспечении образовательного пространства (рис. 2.17, стр.179) параметр «репутация» присущ только таким группам заинтересованных сторон как выпускники и региональные органы власти. Вместе с тем, критически осмысливая подходы и представляя авторскую трактовку конкурентоспособности вуза в параграфе 1.2, диссертант не относит данный фактор конкурентоспособности только к обозначенным двум группам. В этой связи нуждаются в пояснении степень и параметры участия внутренних и внешних стейкхолдеров в ресурсообеспеченности образовательного пространства.

4. Соглашаясь с наличием пределов влияния вуза на экономическое развитие региона и имплицитным характером данного влияния (стр.235), отраженным в комментариях к четвертой группе показателей комплексной системы измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза (рис. 3.12, стр. 228) и учитывая специфику социально-экономического развития и научно-инновационного потенциала регионов, необходимо уточнить позицию автора, относительно практического смысла включения в стратегическое целеполагание вуза показателей успешности экономического развития региона (рост ВРП либо иной).

5. В диссертационной работе автор обоснованно указывает на необходимость обращения к маркетинговым концепциям создания ценности, особенно дополнительной потребительской ценности при совершенствовании процессов высшего образования (стр.275 – стр.277). Хотелось бы уточнить, какая конкретика вкладывается диссертантом в процесс создания ценности: кооперация со стейкхолдерами? успешность выпускника? вовлеченность работодателя в подготовку обучающегося? В этой связи нуждается в разрешении и вопрос о том, как корреспондируются процессы создания ценности для различных групп



вовлеченных стейкхолдеров с моделью организации ключевых процессов вуза и архитектурой информационной среды.

Однако, отмеченные в отзыве замечания и дискуссионные моменты не снижают высокой научной и практической значимости диссертационной работы Сандлера Д.Г. Полученные автором научные результаты актуальны, важны и полезны для теоретико-методологического развития системных основ экономики сферы услуг.

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

Диссертационное исследование Сандлера Даниила Геннадьевича на тему «Стратегии повышения конкурентоспособности российского высшего образования на основе обеспечения экономической устойчивости университетов» считаю актуальной законченной научно-квалификационной работой, в которой решена научная проблема народнохозяйственного значения. Представленные в диссертации научные положения и рекомендации обоснованы и достоверны. Опубликованные Сандлером Д.Г. научные работы по теме исследования, а также текст автореферата исчерпывающе раскрывают содержание диссертации. Совокупность новых научных результатов, выносимых на защиту, имеет внутреннее единство и свидетельствует о личном вкладе автора в науку.

Область диссертационного исследования соответствует следующим направлениям исследований, определенным в Паспорте специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (4. Экономика сферы услуг: п. 4.1 «Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг», п. 4.5 «Формирование и функционирование рынков услуг», пункт 4.6 «Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях сферы услуг. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в сфере услуг», п. 4.8 «Конкурентоспособность производителей услуг», п. 4.10 «Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг», п. 4.16 «Политика регулирования и поддержки развития отраслей сферы услуг», п. 4.20 «Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг», п. 4.21 «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг».

Таким образом, диссертационное исследование Сандлера Даниила



Геннадьевича на тему «Стратегии повышения конкурентоспособности российского высшего образования на основе обеспечения экономической устойчивости университетов» отвечает требованиям п.п. 9 – 14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. №842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора наук, а ее автор – Сандлер Даниил Геннадьевич заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (4. Экономика сферы услуг).

Официальный оппонент

доктор экономических наук, доцент,

декан факультета рекламы и связей с общественностью

Института Массмедиа и рекламы

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»



Алан Лазаревич Абаев

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»

Адрес: 125047, ЦФО, Москва, Миусская площадь, д.6

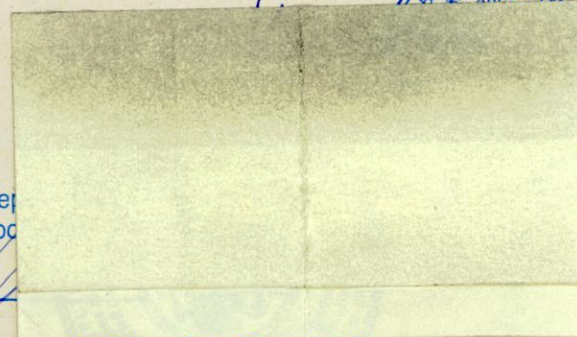
Телефон: +7 (495) 250-61-18; +7 (495) 250-68-68

Факс: +7 (499) 250-51-09

E-mail: [rsuh@rsuh.ru](mailto:rsuh@rsuh.ru)

Дата: «18» 01 2023 г.

Подпись Абаева А.Л. - заверяю  
Дата: «19» 01 2023 г.



*Александровский Александр  
Иванович И.И.*

Пер  
пр

