

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 ОПОНЕНТА**

**доктора экономических наук, профессора, профессора РАН Андреевой  
Елены Леонидовны 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 специальности 5.2.3.  
Региональная и отраслевая экономика (4. Экономика сферы услуг)**

### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Трансформационные процессы и проблемы генезиса развития российской системы высшего образования в 21 веке, будучи усилены особенностями современного этапа, прежде всего радикальными изменениями социально-экономических и геополитических условий функционирования высшего образования – нашли отражение в законодательстве, документах государственного стратегического планирования и соответствующих указах Президента Российской Федерации. Согласно основополагающим нормативным документам федерального уровня конкурентоспособность российского высшего образования последовательно выделяется как важнейшая характеристика целевой модели ее развития.

Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам утвердил паспорт национального проекта «Образование» на период с 1 января 2019 г. по 31 декабря 2024 г., в котором определена «Глобальная конкурентоспособность высшего образования». Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030

года» устанавливает необходимость обеспечения присутствия Российской Федерации в числе 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в т. ч. за счет развития конкурентоспособной системы высшего образования.

Приоритеты Стратегии научно-технологического развития России, Стратегия пространственного развития Российской Федерации и новые задачи укрепления технологического суверенитета по-новому формируют требования к развитию региональных систем высшего образования и конкурентоспособности университетов. Соответственно, представляется актуальным обращение автора к разработке концептуального подхода к обеспечению конкурентоспособности университетов и решению методических задач оценки конкурентоспособности региональных систем высшего образования, учитывающих интересы учредителя (преимущественно государства) и других заинтересованных сторон.

Возросшая роль высшего образования, происходящие изменения и вызовы, предопределили необходимость выработки нового методологического подхода к построению основных университетских процессов, учитывающих как традиционные факторы развития вузов, так и новейшие тенденции.

Вместе с тем, амбициозность и широкий спектр задач, ограниченность доступа к отдельным возможностям, волатильность экономических условий и высокий уровень экономических рисков, делают чрезвычайно актуальной осуществленную диссертантом разработку инструментария и методического подхода к формированию экономически устойчивого, и в то же время, опережающего и инновационного развития университетов.

Старт во второй половине 2021 года программы «Приоритет-2030», включившей в себя более 100 университетов в условиях ограниченности ресурсов развития, сопровождаемый активным вовлечением региональных властей и высокотехнологичного бизнеса, делает особо востребованным появление предложенного автором инструментария разработки и реализации стратегий повышения конкурентоспособности вузов, способствующего вовлечению ресурсов и компетенций стейкхолдеров.

Таким образом, поставленная диссертантом научная проблема обладает не только теоретической, но и растущей практической актуальностью. Возможность использования большим количеством российских университетов при разработке и реализации стратегий повышения конкурентоспособности комплексного концептуального и методологического подхода, опирающегося на релевантный инструментарий и обеспечивающего экономически устойчивое развитие, определяет актуальность, новизну, научную и практическую значимость работы, представленной Сандлером Д.Г.

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

Высокий уровень обоснованности научных положений обеспечивается в работе Д.Г. Сандлера за счет анализа и научного обобщения различных точек зрения на предмет исследования. Теоретико-методологический базис диссертационного исследования сформирован на основе изучения и критического анализа большого количества источников (609, стр.403-494, из них 474 российских и 135 зарубежных), в т.ч. нормативных документов, научных публикаций отечественных и зарубежных авторов. Приращение теоретических положений основывается на выполненном диссертантом всестороннем анализе теоретических взглядов, затрагивающих исследование проблемы, возникающей при формировании стратегий университета: как сочетать выполнение ресурсоемких задач опережающего развития и достижение быстрого роста целевых показателей, основанных на радикальных изменениях в основных сферах деятельности вуза, с одной стороны, и создание экономически устойчивой модели для новых процессов и всей деятельности вуза – с другой.

Достоверность представленного исследования обеспечивается системным использованием общенаучных методов, включая сравнение, абстрагирование, формализацию, индукцию и дедукцию, методы классификации и категоризации, применением различных методов статистического анализа и многомерного картирования данных. Автор также широко использовал методы логического,

наукометрического, историографического анализа, шкалирования и процессного моделирования.

Эмпирические результаты исследования и апробация разработанных методик опираются на широкий и разнообразный массив данных: показатели государственной социально-экономической статистики (в т.ч. в разрезе субъектов Федерации), справочную информацию министерств и ведомств, информацию рейтинговых агентств, аналитические материалы Российского союза промышленников и предпринимателей, опубликованные данные признанных исследовательских центров, официальные документы вузов Российской Федерации, обзоры лучших практик вузов Российской Федерации.

Существенно усиливает достоверность научных результатов использование материалов, собранных автором при выполнении работ по заданию Минобрнауки России по методическому руководству и консультационной поддержке в рамках Программы повышения качества финансово-хозяйственной деятельности университетов (комплексные программы повышения качества финансового менеджмента и отчеты об их исполнении, финансовая отчетность, планы финансово-хозяйственной деятельности) (стр.541-561). Приращению научного знания способствовало использование кейсов, собранных в межвузовском проекте «Качество образования в российских университетах», в т.ч. осуществленное в рамках научной темы под руководством диссертанта.

Положительной особенностью проведенного исследования, усиливающей обоснованность сделанных выводов, является скрупулёзный анализ нормативной базы по основным аспектам диссертационного исследования (рис 1.1. на стр.29, стр.563-569, стр. 579-581 и др.).

Свидетельством достоверности теоретических положений, сформулированных в диссертации, выступает их широкая апробация путем публикации результатов в рецензируемых научных изданиях (55 позиций), выступления с докладами перед научной общественностью на 28 международных и всероссийских конференциях, 6 симпозиумах и 6 форумах.

Вышеизложенное в полной мере подтверждает обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационной работе Сандлера Д.Г.

### **Новизна результатов, полученных в диссертационном исследовании**

Диссертационная работа Сандлера Д.Г. обладает актуальностью и характеризуется научной новизной, наличием системы взаимосвязанных положений теоретического, методологического и методического характера. К наиболее значимым результатам, обладающим научной новизной и полученным лично автором, можно отнести нижеследующие положения.

1. Диссертантом обоснована и предложена парадигма открытой детерминированной квазиконкуренции, отражающая переход к принципиальному усложнению условий функционирования высшего образования в Российской Федерации и отражающая высокую степень взаимопереплетения государственных и рыночных механизмов и регуляторов (стр.51). В основе предложенной парадигмы лежат: системное представление ключевых закономерностей развития условий осуществления высшего образования, специфические черты российской квазиконкуренции университетов, особенности роста вовлеченности государственных регуляторов и других заинтересованных сторон в деятельность вузов (стр.45 – 50), специфика роли государственного финансирования (стр. 39 - 44), описание резервов ресурсообеспеченности задачи повышения конкурентоспособности высшего образования. Составляющий ядро парадигмы свод характеристик осуществления высшего образования существенно дополняет теоретико-методологические основы анализа проблем функционирования и развития сферы высшего образования, подчеркивает специфику государственного сектора сферы высшего образования в условиях кооперативной квазиконкуренции.

2. В работе развиты теоретические основы конкурентоспособности образовательных организаций высшего образования: уточнено и дополнено понятие конкурентоспособности за счет универсальной ключевой составляющей

конкурентоспособности - способности вуза фокусироваться на стратегических целях, определяемых учредителем с учетом интересов других стейкхолдеров в условиях кооперативной квазиконкуренции, так называемая приоритизация направлений деятельности и целевых рынков (стр.55); разработан концептуальный подход к обеспечению конкурентоспособности вузов, как способности фокусироваться на стратегических целях, привлекать ресурсы и развивать компетенции, необходимые для их достижения (стр.56-69); обоснована необходимость высокой степени уникальности, как индивидуализированной целевой модели вуза для стратегий повышения конкурентоспособности университетов (стр.53, стр.56, стр.69); дополнены подходы к вузовскому стратегическому целеполаганию с целью обеспечения экономической основы модели развития (стр.76 –78).

3. На основе сравнительного анализа большого количества методов, применяемых для оценки деятельности вузов и систем высшего образования (стр.99-103, стр.496-498), автором развит методологический подход основанный академиком Татаркиным А.И. Уральской научной школы к оценке социально-экономических систем и адаптирован к оценке развития региональных систем высшего образования (стр.103–106). В частности, предложены модельный аппарат и методика оценки конкурентоспособности вышеупомянутых систем, построенная на основе индексного анализа 29 нормализованных индикаторов, объединенных в четыре блока или модуля: кадровый потенциал, инфраструктура, экономический потенциал, результативность основной деятельности (стр. 105, 499-512). Предложенное дополнение методологических подходов и методика апробированы на длинных временных рядах (12 лет) по широкому кругу показателей (49) в разрезе субъектов Федерации (стр.513-516). В результате были выявлены закономерности успешного развития конкурентоспособности региональных систем высшего образования и определены регионы-лидеры (стр.106-120); дополнен теоретико-методический и аналитический инструментарий для разработки региональных программ развития, формирования федеральной и региональной политики поддержки

сферы высшего образования.

4. Существенным дополнением теоретических положений, объясняющих и прогнозирующих формирование и развитие сферы высшего образования, является выявленная совокупность факторов и тенденций, формирующих новый контекст деятельности вузов, предполагающий изменение процессов для согласованного выполнения задач заинтересованных сторон и повышения конкурентоспособности вуза (параграфы 2.1. и 2.2.). Автор обозначает данный методологический подход к изучению контекста функционирования вуза, как траекторно-карьерный (стр.181), на базе чего предлагает модель университета на основе триады конкурентоспособности: университет, профессор, выпускник (рис. 2.19, стр. 182).

На основе описанного выше анализа Сандлером Д.Г. разработан и представлен в параграфе 2.3. методологический подход «измеримого успеха и интеграции заинтересованных сторон в процессы высшего образования» для системного изменения организации ключевых процессов высшего образования, направленного на повышение конкурентоспособности университетов с помощью достижения целей стейкхолдеров за счет роста ресурсобеспеченности процессов высшего образования (рисунок 2.21, стр.192).

5. Опираясь на изучение изменений нормативно-правовой базы, автор выявил пробел в экономическом целеполагании вузов (стр.195-203), и, проанализировав предпочтения регулятора (стр.202-204), восполняет данный пробел, предлагая методический подход к формированию комплексной системы измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза (стр.227-236). Автор также основывается на дополненном им условиями повышения конкурентоспособности понятии экономической устойчивости, предполагающем долгосрочную способность обеспечивать ресурсы за счет их привлечения, использования, воспроизводства и сохранения (стр.209). Особенностью предлагаемого методического подхода является сбалансированность предложенных целей и показателей по срокам, направлениям деятельности и заинтересованным сторонам, представляющая

собой комплексную систему измеримых целей достижения экономической устойчивости вуза (рис 3.12, стр.228). Важной частью, с нашей точки зрения, стала и методика расчета по четырем группам показателей: факторы устойчивости текущей деятельности, текущей финансовой устойчивости (в расчете которой особый интерес вызывает опыт Казанского федерального университета), долгосрочного развития, вклада в благополучие стейкхолдеров с обязательным выделением таких показателей, как экономический успех НПР, выпускников, предприятия, региона (стр. 528-536).

Приведенный в диссертации анализ основных причин финансовых проблем университетов, рисков потери экономической устойчивости и резервов ее повышения (стр.236-244, стр.543-561) позволил представить механизмы синхронизации достижения экономической устойчивости и формирования стратегии повышения конкурентоспособности: принятие и внедрение непротиворечивой финансово-экономической политики на основе предложенной автором типологии финансово-экономических политик (рис. 3.17, стр. 246) в зависимости от степени административного давления и скорости экономических изменений (включая поля матрицы «кооперация» и «трансформация»), представляющих собой определенный цикл чередования политик (рис. 3.18, стр. 251), а в долгосрочном плане – стратегии, включающей релевантное экономическое целеполагание. Таким образом, усовершенствован и расширен инструментарий, обеспечивающий задействование организационно-экономических механизмов развития высшего образования и повышения его конкурентоспособности.

6. Существенный интерес для совершенствования ключевых процессов высшего образования представляет разработанная автором в параграфе 4.2. перспективная модель организации ключевых процессов вуза (рис.4.3, стр. 286 и рис. 4.7, стр. 301). Разработанная по методологии SADT модель ключевых процессов позволила логически и структурно увязать входные потоки, выходы (результаты), управляющие воздействия и механизмы с шестью взаимодействующими между собой процессами, обосновать новые решения по



выделению подпроцессов вуза и установлению взаимосвязей между ними (стр. 278-303), выдвинуть положения по организации процессов, фокусирующих деятельность на успехе выпускников и преподавателей, в соответствии с разработанным автором методологическим подходом.

Впервые при моделировании процессов были связаны требования, вытекающие из логики изменений российской нормативно-правовой базы (стр.264-271), общемировых организационных трендов (стр.261-264) и траекторно-карьерного контекста (стр. 271-273) для развития конкурентных преимуществ. Теоретически обоснована фокусировка процессов на успешности выпускника, способствующая оптимальной организации процессов с учетом многоцелевого характера деятельности университетов (стр.274-278).

Новаторским решением для совершенствования процессов вуза, обеспечивающего рост конкурентоспособности организации, следует признать представленную в работе концептуальную архитектуру информационной среды для цифровой трансформации основных процессов университета (рис. 4.9, 4.10, стр.315 – 316), состоящей из цифровых метасервисов и предполагающих синхронное и асинхронное взаимодействие в сервисном подходе.

7. Самостоятельное научное значение имеют выявленные диссертантом основные закономерности (противоречия) развития стратегического управления в вузах, выступающие барьером для разработки и реализации стратегий повышения конкурентоспособности российских вузов (стр. 318-332). Глубина проведенного анализа позволила выдвинуть новый методический подход «тройной петли», направленный на разрешение вышеуказанных противоречий и способствующий формированию устойчивой экономической модели (стр. 343-348). Разработанный методический подход к процессу формирования стратегии повышения конкурентоспособности снижает риски стратегических ошибок и способствует экономической устойчивости вуза при происходящих изменениях.

8. Разработанный, апробированный и наглядно изложенный автором в параграфе 5.3. инструментарий обеспечивает новый вклад в развитие организационно-экономических механизмов формирования стратегий

повышения конкурентоспособности вузов. Как решения, обладающие научной новизной, следует отметить: модель организации контура стратегического управления (рис. 5.19. стр. 352) на основе обоснования границ процесса формирования стратегии (рис.5.18 стр. 351); типологию стратегий с учетом характера миссии и уровня конкурентоспособности (рис. 5.20 стр. 357); матрицу сопоставления типов стратегий и характера экономической модели (табл. 5.3. стр. 359), матрицу согласования политики организации формирования стратегии, управления знаниями и финансово-экономической политики (рис. 5.24 стр. 383); матрицу оценки ресурсной емкости достижения показателей в разрезе ключевых процессов (табл. 5.7. стр. 387).

### **Значение результатов диссертационного исследования для науки и практики**

Научные результаты диссертационного исследования вносят вклад в приращение знаний о развитии конкуренции в высшем образовании, обеспечении конкурентоспособности вуза, оценке и развитии региональных систем высшего образования, развитии методологических положений об изменении организации ключевых процессов университета и формировании стратегий повышения конкурентоспособности на базе экономически устойчивых моделей деятельности университета.

Практическая значимость заключается в возможности применения результатов исследования федеральными и региональными органами власти при формировании требований и оценке программ развития образования в целом, и университетов в частности, принципов поддержки и подходов в надзоре и мониторинге. Использование методологического подхода к изменению организации основных управленческих процессов вузов в рамках траекторно-карьерного контекста и архитектуры цифровых метасервисов обеспечит повышение конкурентоспособности и качества высшего образования. Предложенные в диссертации методические подходы и инструменты могут быть использованы университетами при выборе экономической модели деятельности

и обеспечении экономической устойчивости. Подходы к формированию финансово-экономической политики вуза и инструментарий ее выбора могут быть использованы для разработки и реализации комплексных программ развития вузов различных форм собственности.

Авторская трактовка теоретических основ экономической и финансовой устойчивости вуза, стратегического управления в вузе может использоваться при проектировании и актуализации образовательных программ высшего и дополнительного образования, чтении учебных курсов.

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

Высоко оценивая теоретическую проработанность, глубину анализа и полученные в диссертационном исследовании научные результаты, отметим ряд вопросов и критических замечаний, носящих дискуссионный характер.

1. Автор совершенно справедливо начинает теоретический обзор с «Особенностей рыночного поведения вузов: конкуренции и кооперации», все же говоря о неизбежности в современных условиях борьбы за ресурсы и конкуренцию, и выделяя исторический отрезок для анализа в 30 лет, называя предшествующий период «системой детального централизованного планирования по результатам и ресурсам». Вместе с тем, эта система имела существенные преимущества в виде бесплатного высшего образования и высокого уровня подготовки, например, в области точных наук (число победителей на олимпиадах по математике и физике было выше), да и сами процессы своей модели автор предлагает начинать с планирования. Предполагается ли применение в авторском подходе отдельных элементов позитивного опыта советского периода?

2. Автор достаточное внимание уделяет специфике российского вуза как объекта экономической деятельности на рынке услуг и говорит о том, что помимо общемировых проблем на российские вузы влияют культурный и политический контекст. Какие ментальные особенности способствуют и

препятствуют реализации стратегий конкурентоспособности вузов, и как нивелируются возможные препятствия на базе предлагаемых авторских подходов и методик обеспечения финансовой устойчивости университетов?

3. Диссертант базирует свои положения и разработки на классификации стейкхолдеров вуза с учетом методологии карьерно-траекторного подхода. Предлагая пять подходов к построению экономики образовательных организаций высшего образования, в том числе ресурсный и затратный, автор соотносит их со стейкхолдерами, логике которых ближе всего каждый из рассматриваемых подходов. Как альтернативные подходы к оценке эффективности и результативности вузов: от фиксированных целей и затрат – могут способствовать максимальному вовлечению стейкхолдеров и их интересов в организацию ключевых процессов университета и, соответственно, обеспечению экономической устойчивости университета?

4. В разработанной автором концептуальной архитектуре информационной среды предлагается выделение синхронного и асинхронного взаимодействия, однако, не поясняется, в чем специфика данного деления. Позволяет ли организация информационной среды в рамках предложенной архитектуры разрешить возникающие противоречия между ее различными участниками или для этого требуются дополнительные инструменты и механизмы?

5. На основе авторской методики индексного анализа определены регионы-лидеры (обладающие региональными системами высшего образования с наивысшим уровнем конкурентоспособности) и даны соответствующие выводы. Однако, данные выводы больше фокусируются на регионах-лидерах и в меньшей степени – на регионах-аутсайдерах. На наш взгляд, данная позиция автора требует пояснений, т.к. именно регионы-аутсайдеры остро нуждаются в инструментах федеральной и региональной поддержки, что и повышает значимость предлагаемого методического и аналитического инструментария.

6. В пятой главе автором предложен оригинальный аналитический инструментарий фокусировки вуза на стратегии повышения

конкурентоспособности. Однако, автор не выделяет экспорт образовательных услуг в отдельную задачу, поэтому остается неясным, насколько предложенный инструментарий применим к выработке стратегий увеличения экспорта услуг высшего образования.

Подчеркнем, что указанные выше замечания не снижают научной и практической значимости работы и не ставят под сомнение решение задач и достижение цели исследования.

***Соответствие работы паспорту специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.***

Диссертационное исследование соответствует следующим пунктам Паспорта специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по научной специальности 5.2.3.Региональная и отраслевая экономика, раздел 4. Экономика сферы услуг: п. 4.1 «Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг», п. 4.5 «Формирование и функционирование рынков услуг», п. 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».

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

В соответствии с вышеизложенным можно сделать вывод, что диссертационное исследование Сандлера Д.Г. на тему «Стратегии повышения конкурентоспособности российского высшего образования на основе обеспечения экономической устойчивости университетов» является актуальной и

завершенной научно-квалификационной работой, обладающей научной новизной и практической значимостью, решающей научную проблему народнохозяйственного значения по повышению конкурентоспособности российского высшего образования на основе обеспечения экономической устойчивости университетов. Работа обладает внутренним единством, а структура, логика и содержание работы полностью соответствуют поставленной цели и задачам, которые следует считать достигнутыми в полном объеме. Представленные в работе научные положения и рекомендации достоверны и обоснованы и свидетельствуют о высоком личном вкладе автора в науку.

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:

Руководитель Центра региональных компаративных исследований Института экономики Уральского отделения Российской академии наук; доктор экономических наук, профессор, профессор РАН

«01» *февреля* 2023 г.

**Андреева Елена Леонидовна**  
Почтовый адрес: 620014, г. Екатеринбург  
ул. Московская, 29, ИЭ УрО РАН  
Телефон: +7 (343) 371-38-15  
e-mail: [elenandr@mail.ru](mailto:elenandr@mail.ru)

Елена Леонидовна Андреева

ПОДПИСЬ ЗАВЕРЯЮ  
Учёный секретарь  
Института экон  
к.э.н. доц. П