

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО  
«Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте  
Российской Федерации»  
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

## ОТЗЫВ

Председателя диссертационного совета  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
на диссертацию **Назарова Александра Вячеславовича**  
«Развитие инструментов стейкхолдерского подхода к управлению  
образовательной организацией высшего образования»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по  
специальности 5.2.6. Менеджмент

В современных условиях развития системы высшего образования особую значимость приобретает проблема эффективного взаимодействия образовательных организаций с заинтересованными сторонами, при этом ключевыми факторами выступают следующие. Во-первых, происходит существенная трансформация роли вузов в социально-экономической системе общества. Классические образовательные и научные функции дополняются как собственным желанием, так и необходимостью реализации социально-экономической – общественной – миссии, что требует новых подходов к управлению и взаимодействию с внешними партнерами. Так же как и отдельные экономические субъекты переходят к экосистемному подходу – ориентированному на взаимодействие различных элементов внутри сложной системы. Во-вторых, региональные образовательные организации сталкиваются с рядом специфических проблем: территориальной удаленностью от центра, ограниченной ресурсной базой и недостаточной вовлеченностью руководства в интеграционные процессы. Это создает потребность в разработке специальных инструментов управления отношениями с заинтересованными сторонами внутри и вне образовательной организации. В-третьих, существует явное противоречие между потенциалом региональных университетов и ожиданиями заинтересованных сторон таким образом, что классические подходы к управлению вузами не полностью удовлетворяют современным требованиям, что

требует создания новых методических основ взаимодействия и реализации программ.

Результаты проведенного исследования открывают широкие перспективы для дальнейших научных разработок и практического применения.

В теоретическом плане перспективным представляется углубленное изучение ценностных оснований взаимодействия образовательной организации со стейкхолдерами, развитие методологии оценки эффективности отношений с заинтересованными сторонами, исследование влияния стейкхолдерского подхода на региональное развитие, разработка новых инструментов управления заинтересованными сторонами.

В практическом аспекте перспективными направлениями являются адаптация разработанной модели к различным типам образовательных организаций, создание специализированных инструментов для работы с разными группами стейкхолдеров, разработка методических рекомендаций по внедрению отдельных элементов модели, формирование программ управления стейкхолдерскими отношениями.

На методическом плане перспективой дальнейшей разработки обладают совершенствование методов анализа вовлеченности стейкхолдеров, разработка системы индикаторов эффективности взаимодействия, создание методологии мониторинга стейкхолдерских отношений, развитие инструментов прогнозирования результатов взаимодействия.

Особую значимость представляет возможность применения результатов исследования для повышения эффективности работы региональных вузов, что может способствовать улучшению качества подготовки кадров и развитию региональной экономики.

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в развитии теоретико-методического и прикладного инструментария систематизации, структурирования, координации взаимодействия с заинтересованными сторонами образовательной организации, включения заинтересованных сторон в стратегические программы образовательных организаций, формирования программ управления стейкхолдерскими

отношениями и развития взаимодействия с заинтересованными сторонами. Практическая значимость определяется возможностью применения результатов исследования в управленческой практике вузов, что способствует повышению эффективности взаимодействия с заинтересованными сторонами и улучшению качества образовательных услуг.

В первой главе диссертации представлено авторское определение понятия «стейкхолдер» и рассмотрены основные положения теории заинтересованных сторон. Это создает теоретическую основу для дальнейшего анализа и применения стейкхолдерского подхода в управлении, в результате чего предложена классификация инструментов стейкхолдер-менеджмента и описаны ценностные векторы для привлечения к образовательному труду и коммуникации с микросредой.

Во второй главе раскрываются особенности взаимодействия вузов со стейкхолдерами и проблемы, с которыми они сталкиваются, что помогает понять, какие факторы влияют на политику и статус вузов, и как можно улучшить взаимодействие с заинтересованными сторонами. Результаты: предложены показатели, влияющие на политику и статус вузов, продемонстрированы проблемы трудоустройства выпускников и обозначена роль доверия к вузам. Также представлены устойчивые запросы на инновации в управлении вузами и разработана система показателей кадровой безопасности.

В третьей главе предложена методика анализа вовлеченности стейкхолдеров и разработки стратегической программы с ценностно-целевым подходом, что позволяет более эффективно управлять взаимодействием с заинтересованными сторонами и достигать поставленных целей. В качестве результата изысканий представлен комплекс модели ранжирования стейкхолдеров, организационного алгоритма, ориентированного на организационные цели, запросы стейкхолдеров и аксиологические основы, и модели реализации стратегической программы с ценностно-целевым подходом. Кроме того, сформулирован подход к оценке результативности взаимодействия с внешней средой.

Представленные результаты соответствуют заявленным пунктам научной новизны.

Апробация положений диссертации проведена в рамках конференций международного и всероссийского уровней, выражается в докладах и публикациях в сборниках трудов конференций.

Материалы диссертации могут быть использованы в дальнейших исследованиях на тему управления образовательными организациями и взаимодействия с ними, а также в образовательном процессе при изучении таких дисциплин как «Менеджмент», «Управление персоналом», «Управление проектами и программами».

Положения, выносимые на защиту, в основном сформулированы четко, конкретно, обосновано. Их содержание соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Для усиления практической значимости исследования в качестве замечаний и дискуссионных моментов можно отметить следующее.

1. В параграфе 2.2 представлены виды управленческих инноваций и примеры основных структурно-управленческих запросов на подобные инновации в отношении вуза. Однако далее в исследовании, в частности при разработке модели стейкхолдерского развития взаимодействия и стратегической программы в отношении конкретного вуза—примера данные запросы не рассматриваются и не находят отражения. Как может повлиять выявление и учет таких запросов?

2. Целесообразно расширить анализ возможных рисков при реализации предложенной модели. Риск-менеджмент стратегической программы также не проявлен. Возможно ли в рамках представленной модели оценить риски? Возможна ли оценка рисков с позиций отдельных заинтересованных сторон?

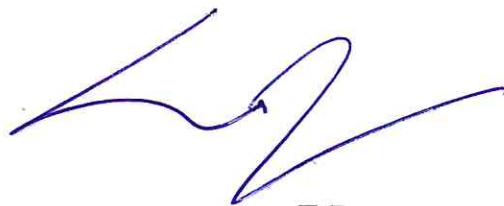
3. Целесообразно разработать механизмы мониторинга и оценки результативности предложенных решений. Имеется ли анализ влияния на конечные показатели эффективности образовательной организации?

Отмеченные вопросы не влияют на высокую оценку диссертации, которая представляет собой актуальное, самостоятельное и востребованное исследование.

Несомненно, в ней представлены научная новизна и определены научные результаты.

**Вывод:** Диссертация Назарова Александра Вячеславовича «Развитие инструментов стейкхолдерского подхода к управлению образовательной организацией высшего образования» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития экономической науки и практики, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763), а Назаров Александр Вячеславович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Председатель диссертационного совета РАНХиГС,  
член-корреспондент РАН,  
доктор экономических наук,  
доктор физико-математических наук,  
профессор, директор центра  
социально-экономических исследований  
Уральского института управления – филиала РАНХиГС



Е.В. Попов

19 сентября 2025 г.

Уральский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
620144, Екатеринбург, ул. 8 марта, 66  
Телефон для связи: +7 912 212 02 80  
Адреса электронной почты: [porov-a@mail.ru](mailto:porov-a@mail.ru); [porov-ev@ranepa.ru](mailto:porov-ev@ranepa.ru)

Подпись   
удостоверяю начальник общего отдела

