

DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-118-126

# Качество образования как фактор конкурентоспособности вуза

А. Л. Дрондин<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [aleksandr-drondin@yandex.ru](mailto:aleksandr-drondin@yandex.ru)

**Аннотация.** Стратегическим ориентиром любой современной образовательной организации является достижение конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг. Конкурентоспособность вуза находится в прямой зависимости от качества предоставляемых им образовательных услуг. Оценка качества образования, в свою очередь, выходит на такие понятия, как рейтинг вуза и его аккредитация. Обсуждение данной сферы высшего образования активно ведется в академическом сообществе, однако ее исследование, особенно в реалиях цифровой экономики, представляется недостаточным, что обуславливает актуальность данной публикации. Целью исследования является выявление актуальных особенностей достижения отечественным вузом высокой конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации. Для этого необходим анализ имеющегося опыта отечественной высшей школы в части отклика на вызовы цифровой трансформации и выработка рекомендаций по достижению высокого качества образования в современных условиях. Методология исследования базируется на теоретических основах профессионального образования и конкурентоспособности российских вузов. Анализируется отечественный и мировой опыт оценки качества образования, при этом доказываем, что при оценке конкурентоспособности вуза главным критерием является качество результатов обучения. Автор исследует как качество современного высшего образования, так и гарантии данного качества. Используются методы сравнительного анализа, наблюдения и обобщения. Исследование доказывает, что современная отечественная высшая школа не всегда адекватно реагирует на вызовы и возможности цифровой трансформации. Обозначен ряд системных проблем, тормозящих достижение высокого качества современного высшего образования, в частности недостаточная эффективность сегодняшнего диалога «вуз – работодатели». Подтверждается необходимость сочетания внедрения инновационных технологий образовательного процесса с сохранением преимуществ традиционного обучения. Предложены конкретные меры повышения эффективности и результативности оценки качества образования. Озвучены перспективные направления конструктивного взаимодействия вуза с важнейшими стейкхолдерами высшего образования – работодателями.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность вуза, качество образования, рейтинг, оценка, цифровая трансформация, аккредитация

**Для цитирования:** Дрондин А. Л. Качество образования как фактор конкурентоспособности вуза // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №4. С. 118–126. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-118-126

# Quality of Education as a Factor of University Competitiveness

A. Drondin<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* [aleksandr-drondin@yandex.ru](mailto:aleksandr-drondin@yandex.ru)

**Abstract.** The strategic orientation of any modern educational organization is to achieve competitive advantages in the market of educational services. The competitiveness of the university is directly dependent on the quality of its educational services. Evaluation of the quality of education, in turn, goes to such concepts as the rating of the university and its accreditation. Discussion of this area of higher education is actively conducted in the academic community, but its research, especially in the realities of the digital economy, is insufficient, which makes this publication relevant. The purpose of the study is to identify the actual features of achieving high competitiveness in the conditions of digital transformation by a domestic university. To do this, it is necessary to analyze the existing experience of Russian higher education in terms of responding to the challenges of digital transformation and develop recommendations for achieving high quality education in modern conditions. The research methodology is based on the theoretical foundations of professional education and the competitiveness of Russian universities. The article analyzes the domestic and international experience in assessing the quality of education, while proving that the main criterion for assessing the competitiveness of a university is the quality of learning outcomes. Methods of comparative analysis, observation and generalization are used. The study proves that modern Russian higher education does not always adequately respond to the challenges and opportunities of digital transformation. A number of systemic problems hindering the achievement of high quality of modern higher education are identified. The necessity of combining the introduction of innovative technologies of the educational process with the preservation of the advantages of traditional education is confirmed. Promising directions of constructive interaction of the university with the most important stakeholders of higher education – employers are proposed.

**Keywords:** university competitiveness, quality of education, rating, evaluation, digital transformation, accreditation

**For citation:** Drondin A. Quality of Education as a Factor of University Competitiveness. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4, pp.118-126 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-118-126

## Введение

Понятие «конкурентоспособность вуза» – неотъемлемый атрибут научных исследований академического сообщества начиная с 1990-х гг., что стало естественным следствием макроэкономических изменений тех лет. При этом поиск объективных критериев оценки конкурентоспособности вуза до настоящего времени остается достаточно дискуссионным вопросом. Некоторые авторы прямо заявляют, что

при значительном числе научных работ, рассматривающих конкурентоспособность вуза, в большинстве из них четкого определения конкурентоспособности вуза не содержится [1]. Ряд авторов придерживается мнения, что определяющими являются отечественные и мировые рейтинговые показатели [2, 3]; отдельные специалисты предлагают собственные подходы к определению конкурентоспособности высшей школы [4].

При оценке конкурентоспособности вуза обычно учитывается его маркетинговая

деятельность, степень удовлетворенности студентов, рейтинг вуза с точки зрения потенциальных абитуриентов, взаимоотношения вуза и работодателей и т. д. [5–7]. Соглашаясь с существенным воздействием данных факторов на конкурентоспособность вуза, мы считаем, что ключевым критерием конкурентоспособности вуза является качество результатов обучения [8].

Под качеством результатов обучения мы понимаем прежде всего подготовку высококвалифицированных выпускников, имеющих высокую степень конкурентоспособности на рынке труда и соответствующих требованиям профессионального сообщества, являющегося работодателями для данных выпускников. При этом очевидной является неэффективность сегодняшнего диалога «вуз – работодатели», в рамках которого одна сторона отстаивает свои, иногда достаточно консервативные, взгляды на процесс обучения, а другая имеет свои требования к уровню подготовки выпускников, но не находит возможности адекватно сформулировать их [9].

Обеспечению высокого качества высшего образования способствует создание определенных условий, в которых проходит образовательный процесс, в связи с чем актуально исследование гарантий качества образования (Quality Assurance in Education), определяемых как все виды скоординированной деятельности, направленные на выполнение требований к качеству<sup>1</sup>.

Важнейшей и необратимой тенденцией социально-экономической жизни современного общества в целом и образования в частности является цифровая трансформация. Критический анализ имеющегося опыта реагирования вузов на требования цифровой трансформации дает базу для размышлений о поиске направлений реформирования современной высшей школы, позволяющих сохранить качество образования.

<sup>1</sup> <https://didacts.ru/termin/garantii-kachestva-v-obrazovanii.html>

## Качество результатов образования

Классическим подходом к определению конкурентоспособности организации является понимание взаимодействия ее со стейкхолдерами [10]. Среди стейкхолдеров вуза обычно выделяют государство в лице своих регулирующих органов, потребителей в лице не только студентов, но и абитуриентов и родителей, академическое сообщество. Однако, если исходить из приведенного выше подхода, заключающегося в принятии качества результатов обучения ключевым критерием конкурентоспособности вуза, то важнейшим стейкхолдером является сообщество работодателей, которые заинтересованы в максимальной приближенности компетенций выпускника вуза к профессиональным требованиям, предъявляемым к молодым специалистам. Созвучным выглядит мнение организаторов подготовки рейтинга лучших вузов Forbes «100 лучших вузов» в 2020 г., которые в качестве одного из главных параметров назвали качество выпускников, в том числе данные по трудоустройству дипломированных специалистов, повышению их заработной платы и продвижению в должности [11].

Интересно сравнить данный подход с критериями, использованными Минобрнауки при мониторинге эффективности вузов, проводимом с начала 2010-х гг. При первых мониторингах учитывались, например, общая площадь учебно-лабораторных помещений вуза в расчете на одного студента без учета превалирования гуманитарных или технических направлений подготовки, удельный вес иностранных студентов в общем объеме выпускников без учета географического положения вуза и анализа того, гражданами каких стран эти выпускники являются. Данные критерии, на наш взгляд, при определенной корректировке уместны при рассмотрении гарантий качества высшего образования, но не его результативности. Справедливости ради отметим, что в последующих мониторингах эффективно-

сти вузов появился учет соответствия фактического трудоустройства выпускников и направления полученной в вузе подготовки. Величина этого показателя в различных источниках оценивается как не превышающая 60% [12].

Что же необходимо делать вузам, чтобы эти показатели, по крайней мере, не ухудшить? Обратимся к тенденциям современного рынка труда. Влияние цифровой трансформации на рынок труда стало очевидным не сегодня. Известны, например, оценка оксфордских экспертов [13] и совместное исследование Агентства стратегических инициатив и Московской школы управления «СКОЛКОВО» [14], которые спрогнозировали отмирание многих современных профессий. И если о полном отмирании большинства из них говорить пока преждевременно, то о существенном изменении их содержания в условиях цифровой экономики свидетельствуют очевидные факты. Например, современный музейный экскурсовод должен не столько рассказывать об экспонатах, сколько вовлекать посетителей музея в интерактивное взаимодействие с помощью имеющегося оснащения, а современный операционист коммерческого банка – не столько осуществлять расчетные операции и информировать клиента, сколько его консультировать.

Ожидаемым откликом вузов на реалии цифровой экономики явилось открытие новых образовательных программ в области цифровой экономики. Однако этого мало. Чтобы соответствовать современным требованиям рынка труда, требуется формирование образовательных программ по подготовке так называемых гибридных специальностей, например маркетолог с углубленным владением информационно-компьютерными технологиями. А выигрывать конкурентную борьбу на рынке образовательных услуг будут вузы, которые ориентируются на принципиально новые профессии, рожденные цифровой экономикой, например архитектор медицинского оборудования или игропедагог.

## Гарантии качества образования

Качество результатов обучения, характеризующее конкурентоспособность вуза, находится в тесной взаимосвязи с условиями образовательного процесса, которые формализуются в гарантиях качества образования. Целый ряд гарантий качества образования претерпевает в условиях цифровой экономики существенные изменения. Это прежде всего технологии и методики образовательной деятельности, материально-технические ресурсы образовательных программ, структура управления образовательными программами, студенческие сервисы.

Появились высказывания специалистов о том, что внедряемые вузами направления цифрового обучения за счет использования современных технических средств способствуют повышению качества образования [15]. С одной стороны, данные утверждения представляются справедливыми, в частности, в расширении возможностей студентов в выборе технологий обучения вплоть до формирования индивидуальных образовательных траекторий, в относительной легкости перехода на формат обучения в условиях карантина, в обеспечении доступа студентов к курсам, форумам, олимпиадам и другим внеучебным мероприятиям, наконец, в снижении материальных затрат на образовательный процесс. С другой стороны, критический анализ показывает, что об однозначности положительных последствий цифровой трансформации высшего образования говорить не приходится.

Возьмем, к примеру, активно формируемые вузами в настоящее время онлайн-курсы. Нелишне обратиться к опыту примерно десятилетней давности открытия в США так называемых массовых онлайн-курсов, которые были доступны всем желающим и не ограничивали число слушателей. Статистика результативности этих курсов оказалась удручающей: лишь каждый

десятым из слушателей завершил обучение [16]. Краеугольным камнем оказалась заинтересованность обучающихся в овладении учебным материалом, и об этом же имеет смысл вспомнить сейчас, причем не только в отношении онлайн-курсов, но и в отношении цифровизации высшего образования в целом. Присоединимся к мнению, что онлайн-обучение в вузе действительно повышает качество образования лишь в случае, когда обучающиеся относятся к своему обучению предельно ответственно, своевременно и точно выполняют все установки образовательной программы [17]. Отметим также, что качество обучения в полностью дистанционном формате вызывает некоторые опасения, если сравнить качество выпускных квалификационных работ студентов традиционного и дистанционного обучения.

На наш взгляд, цифровые технологии образовательного процесса должны внедряться дозированно и постепенно, дополняя проверенные достижения традиционных методов обучения преимуществами электронного образования.

### Оценка качества образования

Важнейшим рычагом повышения качества образования является организация и методическое обеспечение оценки качества высшего образования. Если приведенные выше рекомендации адресовались вузам, то здесь субъектом рекомендаций будут органы управления образованием.

Система оценки качества высшего образования, а также связанная с ней система аккредитации прошли за последние 30 лет несколько этапов, и это касается как оценки со стороны государства, так и независимой оценки [18]. Отказ российского государства от полной монополии в части аккредитационных процессов в отношении вузов менялся постепенно: от появления в законодательной базе, не на практике, независимой оценки качества высшего об-

разования в 1990-е гг. до достаточно активно развивающихся процессов независимой оценки и профессионально-общественной аккредитации в 2010-е гг. Сегодня эти процессы обусловлены, по крайней мере, тремя факторами: присоединением России к Болонской декларации в 2003 году, принятием Закона РФ «Об образовании в Российской Федерации» в 2012 году и созданием Национального совета по профессиональным компетенциям при Президенте РФ в 2014 году.

До последнего времени отсутствие эффективного диалога «вуз – работодатель», которое упоминалось выше, иллюстрировалось наличием двух непересекающихся стандартов, каждый из которых можно было спроецировать на выпускников вузов. Во-первых, ФГОС, пережившие несколько поколений, но продолжающие оставаться результатом творчества академического сообщества. ФГОС являются обязательными для вузов и их исполнение исследуется экспертами Росаккредагентства при аккредитационных процедурах. Во-вторых, профессиональные стандарты, разрабатываемые сообществами работодателей под эгидой Национального совета по профессиональным компетенциям. Эти стандарты, в частности описывающие требования к профессиям, на которые могут претендовать молодые специалисты, конечно, не являются обязательными для вузов, но безусловно важны для повышения конкурентоспособности выпускников высшей школы на рынке труда.

Наконец, в последнем поколении ФГОС-3++ сделана попытка соединения этих двух «параллельных миров»: теперь при разработке основных профессиональных образовательных программ вузы должны ориентироваться, как минимум, на один профессиональный стандарт. Однако встает вопрос: могут ли эксперты Росаккредагентства качественно проверять ориентацию вузов на профессиональные стандарты, разработчиками которых являются

объединения работодателей? Логичным выглядит проведение в ходе аккредитационных мероприятий Росаккредагентства опросов, анкетирования и иных способов взаимодействия с работодателями, но ведь этого в рамках государственной аккредитации не происходит.

Выход видится в разделении двух разных оценок, которые сегодня соединены в процедуре государственной аккредитации: оценки качества образования в вузе в целом (институциональной оценки) и оценки качества основных профессиональных образовательных программ. Представляются целесообразными следующие законодательные изменения: оставить институциональную оценку и последующее решение об аккредитации за государством, а оценку основных профессиональных общественных программ сделать независимой, соотнеся ее с профессионально-общественной аккредитацией [19]. Таким образом, автор предлагает Рособрнадзору выдавать свидетельства о государственной аккредитации основных профессиональных общественных программ на основании положительных решений об их профессионально-общественной аккредитации.

Естественно, это решение должно сопровождаться более четкой регламентацией процессов профессионально-общественной аккредитации. С одной стороны, можно согласиться с Минобрнауки, которое при формировании перечня организаций, которые могут проводить профессионально-общественную аккредитацию, не предъявляет жестких требований. Это становится преградой на пути возможной монополизации процедуры профессионально-общественной аккредитации, например, в руках советов по профессиональным компетенциям, утверждаемых по отраслевому принципу Национальным советом по профессиональным компетенциям. Но, с другой стороны, очевидно, что перечень аккредитующих организаций, включающий в настоящее время более 100 организаций,

чрезмерно широк, если, например, лишь у 6% из них на сайте мониторинга имеется упоминание о порядке проведения профессионально-общественной аккредитации [20].

Встает вопрос: как усилить и развить систему независимой оценки качества высшего образования параллельно с государственной? На наш взгляд, с учетом опыта западноевропейских стран, участвующих в Болонском процессе, организаторами процедуры независимой оценки основных профессиональных образовательных программ могли бы выступать независимые специализированные агентства, результаты деятельности которых признаются государством и которые, например, являются членами Европейской ассоциации агентств гарантии качества в высшем образовании (ENQA), а экспертами при независимой оценке – представители объединений работодателей, академического сообщества, студенчества, зарубежных экспертных организаций.

Что касается самой процедуры оценки, то и при независимой оценке, и, в еще большей степени, при государственной оценке напрашивается более широкий диалог со всеми стейкхолдерами высшего образования: работодателями, выпускниками, студентами, преподавателями, используя имеющиеся сегодня возможности общения в электронной среде.

## Заключение

Анализ имеющегося актуального опыта вузов по повышению конкурентоспособности на рынке образовательных услуг позволяет сформулировать следующие рекомендации отечественной высшей школе.

1. Повышать качество результатов обучения, осуществляя постоянный мониторинг рынка труда и адекватно откликаясь при проектировании и реализации профессиональных образовательных программ на появление гибридных

специальностей и новых профессий в рамках цифровой экономики.

2. Проводя цифровую трансформацию высшего образования, постоянно критически анализировать ее влияние на гарантии качества образования, отдавая себе отчет, что цифровые технологии не заменят качественного преподавания, и будущее высшей школы – за комбинированным обучением.

3. Разделить государственную институциональную оценку вузов и независимую оценку качества основных профессиональных программ, поручив организацию последней специализированным агентствам, обладающим подтвержденной компетентностью. Активно использовать при обеих оценках возможности цифровизации для общения со всеми стейкхолдерами высшего образования.

### Список литературы

1. *Васильев А. И.* Конкурентоспособность вуза в свете теории конкуренции и норм российского законодательства // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. №6 (66). С. 122–134.
2. *Воробьева Е. С., Краковецкая И. В.* Рейтинговая оценка конкурентоспособности зарубежных и отечественных высших учебных заведений // Научная периодика: проблемы и решения. 2016. Т. 6. № 1. С. 27–40. DOI: 10.18334/nppir.6.1.35041.
3. *Коржавина Н. П., Леонгардт В. А., Чикова О. А.* Конкурентоспособность вузов на рынке образовательных услуг и рынке труда: взаимосвязь компонентов и показателей // Педагогическое образование в России. 2016. №8. С. 144–147. DOI: 10.26170/ro16-08-2.
4. *Голик А. С.* Система внешних факторов конкурентоспособности вуза // Высшее образование в России 2007. №7. С. 131–134.
5. *Малин А. С.* Межвузовская и внутривузовская конкуренция образовательных программ высшего профессионального образования // Современная конкуренция. 2007. №6. С. 49–55.
6. *Оганесян А. О., Гимбатов Ш. М.* Конкурентоспособность вуза: подходы к анализу // Региональные аспекты социальной политики. 2017. № 19 (19). С. 20–27.
7. *Юдина А. С., Павлова И. А.* Международные рейтинги и конкурентоспособность университетов // Вестник науки Сибири. 2017. № 1 (24). С. 1–24.
8. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. №5 (111). С. 17–30. DOI: 10.15826/umpra.2017.05.058.
9. *Дрондин А. Л.* Независимая оценка качества высшего образования как научная проблема и практическая задача // Высшее образование сегодня. 2019. №3. С. 17–23. DOI: 10.25586/RNU.HET.19.03.P.17.
10. *Freeman R. E.* Strategic management: A stakeholder approach. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 292 p.
11. *Казьмина И.* Университеты для будущей элиты: 100 лучших российских вузов по версии Forbes – 2020 [Электронный ресурс] // Forbes. URL: <https://forbes.ru/obshchestvo/403369-university-dlya-budushchey-elity-100-luchshih-rossiyskih-vuzov-po-versii-forbes> (дата обращения: 05.01.2021).
12. Исследование показало, сколько выпускников вузов работают по специальности [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2019. URL: <https://ria.ru/20190902/1558146808.html> (дата обращения: 05.01.2021).
13. *Frey C. B., Osborne M. A.* The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization? // Oxford Martin School, University of Oxford. 2013. URL: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (дата обращения: 05.01.2021).
14. Атлас новых профессий [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив; Сколково. – М., 2014. URL: [https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (дата обращения: 05.01.2021).
15. *Пономаренко Е. Е., Прохорова Е. А., Розанов Д. А., Никитина А. В.* Смена модели экономики высшего образования: особенности перехода в условиях цифровизации // Экономика устойчивого развития. 2020. № 1 (41). С. 146–149.
16. *Стариченко Б. Е.* Цифровизация образования: реалии и проблемы // Педагогическое образование в России. 2020. № 4. С. 16–26. DOI: 10.26170/ro20-04-02.
17. *Алавердов А. Р.* К вопросу о естественных границах процесса цифровизации высшего образования // Материалы XV международного конгресса «Роль бизнеса в трансформации общества – 2020». – М.: Университет «Синергия»: Издательский дом, 2020. Ч. 1. С. 384–387.

18. Дрондин А.Л. Независимая оценка качества российского высшего образования: зачем она нужна и что можно улучшить // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 2. С. 41–49. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-2-41-49.
19. Мотова Г.Н. Эволюция системы аккредитации в сфере высшего образования России // Высшее образование в России. 2017. № 10 (216). С. 13–25.
20. Матвеева О.А. Развитие добровольной аккредитации образовательных программ в России // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 7. С. 19–28. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-7-19-28.

### Сведения об авторе

Дрондин Александр Леонидович, ORCID 0000-0001-7272-5615, канд. пед. наук, доцент, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, alexandr-drondin@yandex.ru

Статья поступила 22.03.2021, рассмотрена 31.05.2021, принята 28.06.2021

### References

1. Vasilev A. Competitiveness of the university in the light of competition theory and Russian legislation. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.6(66), pp.122-134 (in Russian).
2. Vorobyova E. S., Krakovets I.V. The rating of competitiveness of foreign and Russian higher educational institutions. *Nauchnaya periodika: problemy i resheniya*=Scientific periodicals: problems and solutions, 2016, vol.6, no.1, pp.27-40 (in Russian). DOI: 10.18334/nppir.6.1.35041
3. Korzhavina N. P., Leongardt V. A., Chikova O. A. Competitiveness of higher school in the educational and labor markets: the correlation of the components and parameters. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*=Pedagogical Education in Russia, 2016, no.8, pp.144-147 (in Russian). DOI: 10.26170/po16-08-2.
4. Golik A. S. *Sistema vneshnikh faktorov konkurentosposobnosti vuzov* [System of external factors of university competitiveness]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2007, no.7, pp.131-134.
5. Malin A. Higher education programs of study: competition in external and internal contexts. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2007, no.6, pp.49-55 (in Russian).
6. Oganessian A. O., Gimbatov Sh. M. The university competitive ability: approaches to the analysis. *Regional'nye aspekty sotsial'noi politiki*, 2017, no.19(19), pp.20-27 (in Russian).
7. Yudina A. S., Pavlova I. A. Global University rankings and University competitiveness. *Vestnik nauki Sibiri*=Siberian Journal of Science, 2017, no.1(24), pp.1-24 (in Russian).
8. Rubin Yu. B. Competition in the Russian education: theory and contradictory reality. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*=University Management: Practice and Analysis, 2017, vol.21, no.5(111), pp.17-30 (in Russian). DOI: 10.15826/umpa.2017.05.058.
9. Drondin A. L. *Nezavisimaya otsenka kachestva vysshego obrazovaniya kak nauchnaya problema i prakticheskaya zadacha* [Independent assessment of the quality of higher education as a scientific problem and practical task]. *Vysshee obrazovanie segodnya*=Higher education today, 2019, no.3, pp.17-23. DOI: 10.25586/RNU. HET.19.03.P.17.
10. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, Cambridge University Press, 2010, 292 p.
11. Kazmina I. *Universitety dlya budushchei elity: 100 luchshikh rossiiskikh vuzov po versii Forbes – 2020* [Universities for the future elite: 100 best Russian universities according to Forbes – 2020]. Forbes. Available at: <https://forbes.ru/obshchestvo/403369-universitety-dlya-budushchey-elity-100-luchshih-rossiyskih-vuzov-po-versii-forbes> (accessed 05.01.2021).
12. *Issledovanie pokazalo, skol'ko vypusnikov vuzov rabotayut po spetsial'nosti* [The study showed how many university graduates work in their specialty]. *RIA Novosti*. Available at: <https://ria.ru/20190902/1558146808.html> (accessed 05.01.2021).
13. Frey C. B., Osborne M. A. *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?* Oxford Martin School, University of Oxford, 2013. Available at: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (accessed 05.01.2021).
14. *Atlas novykh professii* [Atlas of new professions]. *Agentstvo strategicheskikh initsiativ; Skolkovo*. Moscow, 2014. Available at: [https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (accessed 05.01.2021).
15. Ponomarenko E. E., Prohorova E. A., Rozanov D. A., Nikitina A. V. Changing the model of higher education economics: features of transition in the conditions of digitalization. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*=Economics of Sustainable Development, 2020, no.1(41), pp.146-149 (in Russian).



16. Starichenko B. E. Digitalization of education: realities and problems. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*=Pedagogical Education in Russia, 2020, no.4, pp.16-26 (in Russian). DOI: 10.26170/po20-04-02.
17. Alaverdov A. R. On the question of the natural boundaries of the process of digitalization of higher education. *Materialy XV mezhdunarodnogo kongressa «Rol' biznesa v transformatsii obshchestva – 2020»* [Materials of the XV International Congress "The Role of Business in the Transformation of Society-2020"]. Moscow, Synergy University, Publishing House, 2020, vol.1, pp.384-387 (in Russian).
18. Drondin A. L. Independent assessment of the quality of Russian higher education: what is the point and what can be improved. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2020, vol.29, no.2, pp.41-49 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-2-41-49.
19. Motova G. N. Evolution of accreditation system in Russian higher education. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2017, no.10(216), pp.13-25 (in Russian).
20. Matveeva O. A. Development of the voluntary accreditation for study programmes in Russia. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2019, vol.28, no.7, pp.19-28 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-7-19-28.

#### About the author

Alexander L. Drondin, ORCID 0000-0001-7272-5615, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, alexandr-drondin@yandex.ru

Received 22.03.2021, reviewed 31.05.2021, accepted 28.06.2021