

7. Dey P. K., Hariharan S. Managing healthcare quality using combined SWOT and the analytical hierarchy process approach. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, 2008, vol. 9, no. 4, pp. 392—409.
8. Patrahina T. N. Swot-analysis as a tool for planning the strategy of an educational organization. *Bulletin of the Eurasian Science*, 2015, no. 2(27). (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-instrument-planirovaniya-strategii-obrazovatelnoy-organizatsii>.
9. Ovinova L. N., Shraiber E. G. Swot-analysis of the process of education in the digital educational environment of the university. *Pedagogy. Questions of theory and practice*, 2021, vol. 6, no. 4, pp. 700—707. (In Russ.)
10. Orr B. Conducting a SWOT Analysis for Program Improvement. *US-China Education Review A*, 2013, vol. 3, no. 6, pp. 381—384.
11. Ushakov A. A. Analysis of the opportunities and risks of teacher self-development in the context of the integration of the educational environment. *Modern science-intensive technologies*, 2016, no. 9-2, pp. 350—354. (In Russ.)
12. Romanov E. V., Drozdova T. V., Romanova E. V. SWOT-analysis: from organization strategy to personal growth strategy. *PNiO*, 2018, no. 6(36). (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-ot-strategii-organizatsii-k-strategii-lichnostnogo-rosta>.
13. Helms M. M., Nixon J. Exploring SWOT analysis — where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 2010, no. 3(3), pp. 215—251.
14. Gvozdenko A. N. Using the methodology of multifactorial SWOT-analysis to develop strategic directions for the activities of enterprises. *Marketing and marketing research*, 2006, no. 4, pp. 316—324. (In Russ.)
15. Golubkov E. P. SWOT-analysis: existing methods and ways of their improvement. *Marketing in Russia and abroad*, 2013, no. 1, pp. 5—15. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 11.10.2022; одобрена после рецензирования 17.10.2022; принята к публикации 25.10.2022.  
The article was submitted 11.10.2022; approved after reviewing 17.10.2022; accepted for publication 25.10.2022.

**Научная статья**  
**УДК 378.14.015.62**  
**DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.496**

**Alexander Leonidovich Drondin**  
Candidate of Pedagogy,  
Associate Professor of the Department of Organizational management,  
Moscow Financial and Industrial University «Sinergy»  
Moscow, Russian Federation  
[aleksandr-drondin@yandex.ru](mailto:aleksandr-drondin@yandex.ru)

**Александр Леонидович Дрондин**  
канд. пед. наук,  
доцент кафедры организационного менеджмента,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
Москва, Российская Федерация  
[aleksandr-drondin@yandex.ru](mailto:aleksandr-drondin@yandex.ru)

**Svetlana Vladimirovna Gorodetskaya**  
Candidate of Pedagogy, Associate Professor,  
lecture of the College of Moscow Pedagogical  
State University  
Moscow, Russian Federation  
[gorodetskayasw@yandex.ru](mailto:gorodetskayasw@yandex.ru)

**Светлана Владимировна Городецкая**  
канд. пед. наук, доцент,  
преподаватель колледжа Московского педагогического  
государственного университета  
Москва, Российская Федерация  
[gorodetskayasw@yandex.ru](mailto:gorodetskayasw@yandex.ru)

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### 5.8.2 — Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования)

**Аннотация.** Понятие «конкурентоспособность вуза» сегодня прочно вошло в научную терминологию академического сообщества. При различии подходов толкования данного понятия большинство специалистов сходятся во мнении, что важнейшим критерием конкурентоспособности вуза является качество результатов обучения.

Как и практически все элементы отечественной социально-экономической сферы, высшее образование подверглось серьезным испытаниям на фоне пандемии COVID-19 в 2020—2021 гг. и спецоперации на Украине в 2022 г. Управление качеством современной отечественной высшей школы требует серьезного переосмысления в сфере текущих событий. В научных публикациях появились аналитические исследования изменения подходов к качеству образования, выявившихся в ходе пандемии COVID-19. В течение 2022 г. о необходимых изменениях в сфере образования заговорили не только ученые, но и политики. Все эти мнения требуют скрупулезного анализа, углубления и обобщения.

Продолжающееся почти два десятилетия существование российской высшей школы в рамках присоединения

нашей страны к Болонскому процессу также требует серьезного осмысления. Представляется нецелесообразным полное отрицание полезности данного присоединения. При этом видится необходимым анализ конкретных сдвигов качества отечественного высшего образования в положительную и отрицательную стороны сквозь призму Болонского процесса.

В статье рассмотрены проблемы управления качеством высшего образования в России в свете больших вызовов последних лет, сделана попытка анализа необходимых тенденций управления качеством высшей школы в современных условиях и выработки рекомендаций по его совершенствованию в русле согласования позиций многочисленных стейкхолдеров высшего образования.

**Ключевые слова:** высшее образование, конкурентоспособность вуза, трудоустройство выпускников, академическое сообщество, основная профессиональная образовательная программа, работодатель, государственная аккредитация, профессионально-общественная аккредитация, профессиональный стандарт, стейкхолдер

**Для цитирования:** Дрондин А. Л., Городецкая С. В. Управление качеством высшего образования в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4(61). С. 549—552. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.496.

## Original article

## QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION IN MODERN CONDITIONS

5.8.2 — Theory and methodology of teaching and upbringing (by areas and levels of education)

**Abstract.** *The concept of competitiveness of the university is now firmly embedded in the scientific terminology of the academic community. With different approaches to the interpretation of this concept, most experts agree that the most important criterion for the competitiveness of a university is the quality of learning outcomes.*

*Like almost all elements of the domestic socio-economic sphere, higher education has been seriously tested against the background of the COVID-19 pandemic in 2020–2021 and the special operation in Ukraine in 2022. Quality management of modern domestic higher education requires a serious rethinking in the field of current events. Analytical studies of changes in approaches to the quality of education revealed during the COVID-19 pandemic have appeared in scientific publications. During 2022, not only scientists, but also politicians started talking about the necessary changes in the field of education. All these opinions require analysis, deepening and generalization.*

**For citation:** Drondin A. L., Gorodetskaya S. V. Quality management of higher education in modern condition. *Business. Education. Law*, 2022, no. 4, pp. 549–552. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.496.

## Введение

Являясь важным элементом социально-экономической жизни России, отечественное высшее образование взаимодействует с другими ее сферами и не может не реагировать на актуальные большие вызовы нашего времени. Произошедшие в начале 1990-х гг. в нашей стране глобальные макроэкономические преобразования привели к тому, что сегодня понятие «конкурентоспособность вуза» уже никого не удивляет, а принятая первоначально западноевропейскими странами Болонская декларация оказала существенное влияние на нашу высшую школу. Вместе с тем события последних лет требуют нового осмысления целесообразности сделанных шагов в сфере управления качеством высшего образования и выработки новых рекомендаций по его совершенствованию, что обуславливает **актуальность** данной публикации.

Анализ современной ситуации в области управления качеством высшего образования и поиски путей совершенствования данного управления отражен в исследованиях Лаврентьева С. Ю., Ахметова Л. Г., Крылова Д. А., Сарченко В. И., Категорской Т. П. и других отечественных специалистов [1; 2; 3]. В то же время высказываемые мнения не в полной мере отражают направления реагирования высшей школы на современные большие вызовы, что свидетельствует о недостаточной степени **изученности проблемы** управления качеством современного высшего образования.

Несовпадение подходов в оценке качества высшего образования со стороны его различных стейкхолдеров подчеркивает **целесообразность разработки темы**.

**Целью исследования** является анализ основных проблем и выявление перспектив в сфере управления качеством высшего образования в современных условиях.

**Задачи исследования:**

- проанализировать основные факторы, влияющие сегодня на качество высшего образования;
- дать оценку изменений отечественной высшей школы, обусловленные присоединением России к Болонскому процессу;
- предложить адекватную реакцию высшей школы на большие вызовы настоящего периода.

**Научная новизна** данного исследования работы состоит в формулировании и обосновании авторского взгляда

*The almost two-decade-long existence of the Russian higher school within the framework of our country's accession to the Bologna process also requires serious reflection. It seems impractical to completely deny the usefulness of this attachment. At the same time, it seems necessary to analyze specific shifts in the quality of domestic higher education in positive and negative aspects through the prism of the Bologna process.*

*The article examines the problems of quality management of higher education in Russia in the light of the great challenges of recent years, attempts to analyze the necessary trends in quality management of higher education in modern conditions and develop recommendations for its improvement in line with the positions of numerous stakeholders of higher education.*

**Keywords:** *higher education, competitiveness of the university, employment of graduates, academic community, main professional educational program, employer, state accreditation, professional and public accreditation, professional standard, stakeholder*

на необходимые пути реагирования высшей школы на современные большие вызовы.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в анализе существующих и поиске новых путей совершенствования управления качеством высшего образования. Принятая исходная гипотеза состоит в целесообразности систематизированной и обоснованной концепции управления качеством высшего образования, которая позволит оптимально сочетать интересы различных стейкхолдеров высшей школы в современных условиях.

**Основная часть**

Значительное число исследований конкурентоспособности отечественного образования пока не привело к наличию четкого и общепринятого определения понятия «конкурентоспособность образовательной организации» [4]. Различные авторы увязывают конкурентоспособность вуза с его маркетинговой деятельностью, отечественными и мировыми рейтинговыми показателями, степенью удовлетворенности студентов и др. [5–7]. Не отрицая важности этих факторов, считаем необходимым присоединиться к мнению, что ключевой критерий конкурентоспособности вуза — это качество результатов обучения [8].

Под качеством результатов обучения мы подразумеваем, в первую очередь, подготовку таких выпускников высшей школы, которые имеют высокую конкурентоспособность на рынке труда и в высокой степени соответствуют требованиям сообществ работодателей [9]. Данная интерпретация качества результатов обучения должна, на наш взгляд, учитываться и при рассмотрении качества высшего образования в целом, но единодушия специалистов в этом вопросе не наблюдается. Есть, например, мнение, что основные слагаемые качества высшего образования — это качество студентов, качество профессорско-преподавательского состава, качество управления вузом и качество образовательной среды [10]. Не отрицая того, что качество студентов можно рассматривать и в контексте требований рынка труда, мы, тем не менее, сочтем более точным утверждение, появившееся десятилетия ранее и свидетельствовавшее о том, что трактовка качества образования должна основываться, помимо всего прочего, на востребованности выпускников на рынке труда [11].

Различные аспекты оценки качества высшей школы в целом и качества результатов обучения в вузах в частности продолжают находиться в центре внимания академического сообщества, претерпевая естественную эволюцию в свете существенных изменений внешнего окружения сферы образования. Так, пандемия COVID-19, оказав влияние практически на все элементы социально-экономической сферы, основательно затронула и высшую школу, что подтверждают многочисленные исследования представителей академического сообщества на эту тему. Трудно не согласиться с мнением, что многие модели и практики работы вузов, имевшие место в период до пандемии, уже не могли быть сохранены в прежнем формате [12]. Масштабные перемены, происшедшие в цифровой среде высшего образования, являются необратимыми, и появление многообразия форм реализации учебных курсов [13] в контексте качества образования можно только приветствовать. Вместе с тем, доминирование дистанционного формата обучения не выглядит целесообразным с точки зрения приобретения обучающимися необходимых профессиональных компетенций. Необходимо разумный симбиоз традиционного и дистанционного формата в русле модели смешанного обучения.

Если исходить из приведенного выше взгляда на основной критерий конкурентоспособности вуза, то очевидно, что современная ситуация требует от отечественного высшего образования большего разворота к актуальным требованиям рынка труда. Определенный тренд появился в рамках реакции вузов на пандемию COVID-19, выразившейся в расширении количества и разнообразия направлений подготовки студентов в сфере цифровых технологий. Однако эти, безусловно, обоснованные изменения недостаточно отражают необходимые направления реагирования высшей школы на реалии рынка труда. В этом контексте видится целесообразным предложение ряда специалистов об учете в оценке качества основных профессиональных образовательных программ (ОПОП), об отражении ими факта изменения сферы занятости специалистов [14].

Серьезным испытанием для качества высшего образования явились следствия начавшейся в феврале 2022 г. спецоперации на Украине. Неадекватная реакция Запада заставляет серьезно задуматься над рядом аспектов качества отечественного высшего образования, на которые повлияло присоединение России к Болонскому процессу.

Наиболее заметным следствием этого присоединения явился реализованный в 2000-е гг. переход российского высшего образования на двухступенчатую систему (бакалавриат — магистратура). На фоне различных оценок целесообразности этого перехода, отметим, что, на наш взгляд, можно критиковать лишь его реализацию рядом вузов, но не саму идею двухступенчатой системы образования. Известна различная идеология ступеней бакалавриата и магистратуры, первая из которых призвана обеспечить получение первичных компетенций выпускника для успешного инкорпорирования в рынок труда, а вторая — получение дополнительных компетенций, необходимость в которых выявилась уже после трудоустройства [3]. В рамках такого подхода переход к двухступенчатой системе следует признать вполне целесообразным, не говоря уже о том, что обсуждение возможности обратного перехода требует учета существенных потенциальных организационных затрат в период, когда макроэкономическая ситуация в стране весьма напряженная.

Гораздо менее обсуждаемым следует признать проблему управления качеством высшей школы в рамках мероприятий государственной и профессионально-общественной аккредитации. Строго говоря, дополнение государственной оценки качества высшего образования независимой оценкой было продекларировано еще в 1992 г. Законом РФ «Об образовании», который разрешил учебным заведениям получать общественную (общественно-профессиональную) аккредитацию. Однако вплоть до присоединения России к Болонской декларации

реального опыта такой аккредитации в нашей стране не было. В последующие годы такой опыт появился, а с дополнением действующей системы Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) профессиональными стандартами, которые вошли в нашу жизнь с 2014 г., под эгидой Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, этот опыт потребовал дальнейшего развития.

Существующая на сегодняшний день практика аккредитации ОПОП требует определенного совершенствования вне зависимости от ориентации на западные лекала оценки качества высшего образования. Речь может идти не о полной замене государственной аккредитации профессионально-общественной, а об углублении содержания той и другой аккредитации.

На наш взгляд, сейчас государственная аккредитация ОПОП, сосредотачиваясь на выявлении отклонений вузов от требований ФГОС, недостаточно влияет на улучшение качества высшего образования, практически не оставляя времени в рамках проверочных мероприятий для общения с рядовыми преподавателями, представителями работодателей, студентами. Между тем, именно работодателям виднее, насколько компетенции выпускников соответствуют требованиям профессиональных стандартов, а студент, несомненно, является важным экспертом качества представляемого образования [15].

Профессионально-общественная аккредитация предусматривает такие диалоги, да и сама философия такой аккредитации другая: не только принять бинарное решение об аккредитации (давать ее или не давать), но и дать рекомендации по совершенствованию качества образования. При этом здесь вырисовываются другие проблемы. Во-первых, считаем необходимым упорядочить формирование списка субъектов профессионально-общественной аккредитации: с одной стороны, не делая ее монополистами структуры Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, а с другой стороны, не давая возможность проводить такую аккредитацию организациям, не владеющим проработанной методикой независимой оценки качества высшего образования. Такая методика, кроме всего прочего, не должна быть калькой с западноевропейской, а учитывать национальные особенности российской высшей школы. Вторая проблема: необходимость большего внимания государственных органов, управляющих высшим образованием, к результатам профессионально-общественной аккредитации в плане установления количества бюджетных мест в образовательных программах и др.

## Выводы

Аналитическое исследование положения дел в управлении качеством высшего образования позволяет сформулировать следующие рекомендации:

1. Считать вполне целесообразным дистанционный формат обучения, расширивший в последние годы свое присутствие в системе высшего образования, однако стремиться к его разумному симбиозу с традиционным форматом в русле модели смешанного обучения.
2. При оценке качества ОПОП учитывать отражение ими новых реалий рынка труда.
3. Сделать переход отечественного высшего образования на двухступенчатую систему образования (бакалавриат — магистратура) необратимым, сконцентрировав внимание на верном толковании различия идеологий данных ступеней образования.
4. Шире учитывать в процедуре государственной аккредитации ОПОП мнение рядовых преподавателей, представителей работодателей, студентов.
5. Повышать действенность профессионально-общественной аккредитации, давая возможность ее проведения лишь организациям, владеющим проработанной методикой независимой оценки качества высшего образования, не являющейся калькой западноевропейского аналога.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лаврентьев С. Ю., Ахметов Л. Г., Крылов Д. А. Анализ методов управления качеством подготовки студентов вуза // Вестник Марийского государственного университета. 2022. Т. 16. № 2. С. 182—190.
2. Сарченко В. И., Категорская Т. П. Субъектный подход к оценке качества образовательных услуг в системе высшего образования // Экономика и предпринимательство. 2021. № 12(137). С. 1231—1235.
3. Нажимова Н., Токарев С., Кулигина Н. Современный вуз и качество образования в условиях Болонского соглашения // Norwegian Journal of Development of the International Science. 2022. № 86. С. 29—35.
4. Васильев А. И. Управление конкурентоспособностью образовательной организации высшего образования: вопросы теории М. : Университет «Синергия», 2019. 186 с.
5. 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.
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.
9. Дрондин А. Л. Качество образования как фактор конкурентоспособности вуза // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 118—126.
10. Ратнер Ф. Л., Тихонова Н. В. Качество образования: педагогический аспект // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 12. С. 87—96.
11. Садовничий В. А., Кружалин В. И., Артюшина И. А. Как посчитать качество образования // Ректор вуза. 2008. № 8. С. 14—18.
12. Куksин И. Н. Высшее образование и влияние пандемии на его качество // Юридическая мысль. 2022. № 1(125). С. 54—68.
13. Агарков Г. А., Сандлер Д. Г., Сущенко А. Д. Год после вспышки COVID-19: восприятие потенциальными студентами качества высшего образования в контексте цифровизации и смешанного обучения // Интеграция образования. 2021. Т. 25. № 4(105). С. 646—660.
14. Песоцкий Ю. С., Баранова Н. В. Формирование группы социальных критериев профессионально-общественной аккредитации образовательных программ // Вестник Государственного гуманитарно-технологического университета. 2021. № 2. С. 32—37.
15. Игнат'ев В. П., Варламова Л. Ф., Степанов П. А. Привлечение студентов к оценке качества образования // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 12-1. С. 141—145.

## REFERENCES

1. Lavrent'ev S. Yu., Ahmetov L. G., Krylov D. A. Analysis of methods of quality management of university students training. *Vestnik of the Mari State University*, 2022, vol. 16, no. 2, pp. 182—190. (In Russ.)
2. Sarchenko V. I., Kategorskaya T. P. Subjective approach to assessing the quality of educational services in the system of higher education. *International journal of economy and business*, 2021, no. 12(137), pp. 1231—1235. (In Russ.)
3. Nazhimova N., Tokarev S., Kuligina N. Modern university and the quality of education in the Bologna agreement. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, 2022, no. 86, pp. 29—35.
4. Vasil'ev A. I. *Management of competitiveness of educational organization of higher education: issues of theory*. Moscow, Synergy University, 2019. 186 p. (In Russ.)
5. Korzhavina N. P., Leongardt V. A., Chikova O. A. Competitiveness of Universities on the Market of Educational Services and the Labor Market: Interrelation of Components and Indicators. *Pedagogical Education in Russia*, 2016, no. 8, pp. 144—147. (In Russ.)
6. Oganesyanyan A. O., Gimbatov Sh. M. Competitiveness of higher education institution: approaches to the analysis. *Regional aspects of social policy*, 2017, no. 19(19), pp. 20—27. (In Russ.)
7. Yudina A. S., Pavlova I. A. International ratings and competitiveness of universities. *Siberian Journal of Science*, 2017, no. 1(24), pp. 1—24. (In Russ.)
8. Rubin Yu. B. Competition in Russian education: theory and contradictory realities. *University management: practice and analysis*, 2017, vol. 21, no. 5(111), pp. 17—30. (In Russ.)
9. Drondin A. L. Quality of education as a factor of university competitiveness. *Journal of Modern Competition*, 2021, vol. 15, no. 4, pp. 118—126. (In Russ.)
10. Ratner F. L., Tikhonova N. V. Quality of education: the pedagogical aspect. *Higher education in Russia*, 2019, vol. 28, no. 12, pp. 87—96. (In Russ.)
11. Sadovnichii V. A., Kruzhalin V. I., Artyushina I. A. How to calculate the quality of education. *Rektor vuza*, 2008, no. 8, pp. 14—18. (In Russ.)
12. Kuskun I. N. Higher education and the impact of the pandemic on its quality. *Yuridicheskaya mysl'*, 2022, no. 1(125), pp. 54—68. (In Russ.)
13. Agarkov G. A., Sandler D. G., Sushchenko A. D. Year after the COVID-19 outbreak: potential students' perception of higher education quality in the context of digitalization and blended learning. *Integration of Education*, 2021, vol. 25, no. 4 (105), pp. 646—660. (In Russ.)
14. Pesotskii Yu. S., Baranova N. V. Formation of a group of social criteria for professional and public accreditation of educational programs. *Vestnik of State University of Humanities and Technology*, 2021, no. 2, pp. 32—37. (In Russ.)
15. Ignat'ev V. P., Varlamova L. F., Stepanov P. A. Involvement of students in assessing the quality of education. *Modern high technologies*, 2016, no. 8, pp. 144—147. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 12.10.2022; одобрена после рецензирования 17.10.2022; принята к публикации 25.10.2022.  
The article was submitted 12.10.2022; approved after reviewing 17.10.2022; accepted for publication 25.10.2022.