

# Повышение международной конкурентоспособности вузов в глобальном цифровом пространстве

**Бондаренко Владимир Викторович**

Д-р экон. наук, дир. Пензенского филиала, проф. каф. менеджмента, информатики и общегуманитарных наук  
ORCID: 0000-0002-6716-1963, e-mail: VVBondarenko@fa.ru

**Таишева Ксения Сергеевна**

Сонскатель, зав. учебной частью Пензенского филиала  
ORCID: 0000-0001-6222-3857, e-mail: KSTaisheva@fa.ru

**Тампей Татьяна Валерьевна**

Студент  
ORCID: 0000-0002-2265-2312, e-mail: tatyana.tampej@yandex.ru

**Пензина Дарья Петровна**

Студент магистратуры  
ORCID: 0000-0003-2919-8404, e-mail: darya.pitaikina@yandex.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

В настоящей статье рассмотрено понятие конкурентоспособности вузов, представленное современными исследователями. Выявлены и проанализированы важнейшие факторы повышения международной конкурентоспособности вузов в глобальном цифровом пространстве. Установлена значимость процесса интернационализации преподавательского и студенческого состава, а также внедрения в образовательные программы вузов международных практик с использованием цифровых технологий. Представлены результаты социологического опроса обучающихся в российских высших учебных заведениях. Определены факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор студентами вуза и образовательной программы. Изучено отношение студентов к получению опыта международного обучения в цифровом образовательном пространстве, и подготовлены практико-ориентированные рекомендации по повышению международной конкурентоспособности вузов. Кроме того, при составлении рекомендаций были учтены внешнеполитические факторы, оказывающие влияние на интенсивность международной деятельности российских высших учебных заведений.

## Ключевые слова

Конкурентоспособность вузов, международное образовательное пространство, интернационализация, глобальное цифровое пространство, цифровизация образования

**Благодарности.** Статья подготовлена в рамках научно-учебной лаборатории в структуре факультетов/филиалов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Стратегии повышения конкурентоспособности международной деятельности вузов в глобальном цифровом образовательном пространстве» (Приказ №1216/о от 28 мая 2021 г.).

**Для цитирования:** Бондаренко В.В., Таишева К.С., Тампей Т.В., Пензина Д.П. Повышение международной конкурентоспособности вузов в глобальном цифровом пространстве // Вестник университета. 2023. № 9. С. 21–29.



# Improving the international competitiveness of universities in the global digital space

**Vladimir V. Bondarenko**

Dr. Sci. (Econ.), Director of the Penza branch, prof. at the Department of Management, Computer Science and General Humanitarian Sciences  
ORCID: 0000-0002-6716-1963, e-mail: VVBondarenko@fa.ru

**Ksenia S. Taisheva**

Applicant, Head of the Educational Department in the Penza branch  
ORCID: 0000-0001-6222-3857, e-mail: KSTaisheva@fa.ru

**Tatiana V. Tampey**

Student  
ORCID: 0000-0002-2265-2312, e-mail: tatyana.tampei@yandex.ru

**Darya P. Penzina**

Graduate student  
ORCID: 0000-0003-2919-8404, e-mail: darya.pitaikina@yandex.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Abstract

The article examines the competitiveness concept of universities, presented by modern researchers. The most important factors of increasing the international competitiveness of universities in the global digital space are identified and analyzed. The internationalization importance of teaching personnel and student staff, as well as the introduction of international practices using digital technologies into the universities educational programs' is established. The results of a sociological survey of students in Russian higher educational institutions are presented. The factors that have the greatest influence on the choice of university and educational program by students are determined. The attitude of students to gaining international learning experience in the digital educational space has been studied and practice-oriented recommendations for improving the international competitiveness of universities have been prepared. In addition, foreign policy factors influencing the intensity of international activity of Russian higher education institutions were taken into account when making recommendations.

## Keywords

Competitiveness of universities, international educational space, internationalization, global digital space

**Acknowledgements.** The article was prepared within the framework of the scientific and educational laboratory in the structure of faculties/branches of the Financial University under the Government of the Russian Federation "Strategies for increasing the competitiveness of international activities of universities in the global digital educational space" (Order no. 1216/o dated May 28, 2021).

**For citation:** Bondarenko V.V., Taisheva K.S., Tampey T.V., Penzina D.P. (2023) Improving the international competitiveness of universities in the global digital space. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 21–29.



## ВВЕДЕНИЕ

В связи с глобальными экономическими угрозами высшие учебные заведения (далее – вуз) в Российской Федерации (далее – РФ) функционируют в сложных социально-экономических и международных условиях. Уменьшение численности абитуриентов, сокращение бюджетного финансирования образовательной деятельности способствуют повышению уровня как конкурентной борьбы между вузами, так и трансформации факторов международной конкурентоспособности.

В условиях пандемии, вызванной коронавирусной инфекцией, многие российские вузы стали использовать в образовательном процессе цифровые технологии. Следовательно, применение дистанционных технологий стало одним из критериев конкурентоспособности при выборе вуза иностранными и российскими абитуриентами. Кроме того, произошли некоторые изменения в конъюнктуре рынка в связи с обострением политической обстановки в мире. Все перечисленное оказывает влияние на стратегию продвижения вуза на международном рынке.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Для понимания сущности понятия конкурентоспособности вузов следует обратиться к мнению исследователей и специалистов. В научных работах авторов фигурируют различные определения понятия «конкурентоспособность вузов», приведенные в табл. 1.

Таблица 1

Теоретические определения понятия «конкурентоспособность вузов»

Исследователи	Трактовка понятия
Д.А. Кузнецов	«...определение конкурентоспособности предполагает реальную и потенциальную способность высшего учебного заведения удовлетворять запрос потребителей образовательных услуг в сфере определенных профессиональных знаний, умений и навыков в условиях рыночной конкуренции» [1, с.117]
В.М. Московкин, Чжан Хэ, М.В. Садовски	«Под конкурентоспособностью университетов понимают способность занимать и удерживать устойчивые позиции на определенных сегментах глобального рынка образовательных услуг и продуктов интеллектуальной деятельности благодаря эффективной реализации интеллектуального потенциала, развитой инновационной инфраструктуре и достаточности финансовых ресурсов, обеспечивающих высокий уровень и качество как обучения, так и научных исследований, что, в свою очередь, формирует репутацию вуза среди студентов и работодателей» [2, с.39]
М.А. Танина, В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Н. Лескина	«Конкурентоспособность университета как субъекта и участника информационных, технологических, экономических процессов определяется его позиционированием в глобальных рыночных сетях, охваченных цифровизацией» [3, с.62]
Д.И. Маннатов, В.А. Шамшин	«Конкурентоспособность университетов определяется нами как подготовка высококвалифицированных специалистов в соответствии с требованиями рынка труда; наличие у вуза конкурентных преимуществ; удовлетворенность запросов потребителей согласно достижению соответствующего уровня образования; обеспеченность качественных образовательных услуг» [4, с.405]

Составлено авторами по материалам источников [1–4]

В современных реалиях, в условиях глобализации успешное конкурентное функционирование вузов невозможно без ориентации на международное сотрудничество и на повышение уровня цифровой адаптации.

В исследованиях Е.В. Пироговой было дано подробное описание концепции управления конкурентоспособностью вузов, включающее в себя основные цели повышения конкурентоспособности, принципы обеспечения конкурентоспособности, а также функции, методы и инструменты. Одной из мер увеличения экспорта российского образования ученый видит рост финансирования человеческого капитала [5].

По мнению И.В. Захаровой, конкурентоспособность вузов включает в себя не только «борьбу за потребителя», но и усилия по повышению позиций в международных рейтингах [6].

Определяя понятие международной конкурентоспособности вуза в глобальном цифровом пространстве, следует отметить, что это, прежде всего, – способность образовательной организации разрабатывать конкурентоспособные на международном уровне инновации в области образования с использованием цифровых технологий и адаптации к непрерывным изменениям в среде образовательных услуг на мировом рынке. Авторским коллективом под инновациями в области образования понимаются новые идеи, средства, педагогические и управленческие технологии в эпоху цифровизации, в результате которых повышаются показатели достижений структурных компонентов образования, происходит переход системы в качественно иное состояние.

Изучив аспекты международной конкурентоспособности вузов, можно сделать вывод, что в данном понятии следует выделять 5 основных факторов: финансово-экономический, маркетинговый, материально-технический, кадровый и социально-политический. Рассмотрим подробнее каждый из них.

1. Финансово-экономический фактор международной конкурентоспособности, по мнению авторов настоящей статьи, подразумевает конкурентные преимущества вуза, связанные с финансовыми ресурсами. Такими преимуществами могут выступать эффективность вложения и использования финансовых ресурсов, а также устойчивые источники финансирования.

2. Маркетинговый фактор характеризуется конкурентными преимуществами вуза на международном рынке образовательных услуг, связанными с грамотным позиционированием университета или института и адаптивными программами по привлечению абитуриентов.

3. Материально-технический фактор определяется конкурентными преимуществами вуза на международном рынке образовательных услуг, сопряженными с технологической оснащенностью, новшеством оборудования, эффективностью использования материальных ценностей и технологий.

4. Кадровый фактор международной конкурентоспособности имеет связь с конкурентными преимуществами вуза, основанными на высоком научном, образовательном и социальном потенциале трудовых ресурсов (таких как стоимость, оплата и эффективность труда в образовательном учреждении).

5. Социально-политический фактор международной конкурентоспособности вузов базируется на эффективной воспроизводственной политике во всех сферах деятельности вуза, на разработке эффективных программ обучения и социального обеспечения международных студентов.

Научным коллективом под руководством А.А. Астафьевой в качестве фактора конкурентоспособности вуза была выделена ориентация на реальный сектор экономики, выражающаяся в укомплектованности рабочих мест кадрами соответствующей квалификации, в повышении конкурентоспособности не только предприятий за счет использования интеллектуального потенциала персонала, но и отрасли, в которой функционируют предприятия [7].

По мнению Плахина А.Е., роль сферы высшего образования в рамках национальной экономической системы заключается в формировании специфических продуктов в виде нового знания и профессиональных компетенций, формируемых у лиц, прошедших обучение. В качестве результатов, продуцируемых системой высшего образования, автор выделяет группу критериев «обмен знаниями и эффекты интернационализации высшего образования», в которую входят следующие показатели: количество программ мобильности, число иностранных студентов и преподавателей [8]. Повышение качественного уровня национальной системы высшего образования позволит не только улучшить экономические показатели, но и повысить имидж российских вузов за рубежом.

## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

С целью повышения уровня международной конкурентоспособности вуза и укрепления его международных позиций следует осуществлять более активный процесс интернационализации, что подразумевает собой интеграцию в образовательные учреждения иноязычных образовательных программ, создание мультиязычной и мультикультурной образовательной среды, а также очное и дистанционное обучение, реализуемое как на отечественных, так и на международных онлайн-платформах. Так, по плану развития национальной программы «Образование» 29 549 образовательных организаций внедряют цифровую образовательную среду до 2024 г. Кроме того, согласно паспорту национального проекта «Образование», к 2024 г. в 7 российских вузах должны обучаться 425 тыс. иностранцев, что позволит российскому образованию выйти на новый уровень в условиях глобализации и цифровизации [9].

В настоящее время обучение иностранных студентов в вузе является одним из ведущих показателей международной конкурентоспособности. Увеличение числа иностранных студентов на очную форму обучения в образовательные учреждения РФ свидетельствует, в первую очередь, о том, что образование и пребывание в России считается перспективным среди иностранных граждан (табл. 2). К тому же привлечение к обучению студентов из разных стран вносит разнообразие в состав студенческого сообщества с точки зрения не только нации, но и культуры. Таким образом, местные студенты, которые предпочли остаться учиться на родине, получают международный опыт.

По данным Министерства науки и высшего образования РФ ежегодно на бюджетные отделения российских вузов поступает около 15 тыс. иностранных студентов [10].

Таблица 2

**Количество иностранных студентов, обучающихся в высшем учебном заведении России на период 2017–2021 гг.**

Учебный год	Количество иностранных студентов, обучающихся в российском вузе, тыс. чел.	Динамика, %
2017–2018гг.	291	–
2018–2019 гг.	297,9	102,4
2019–2020 гг.	315	105,8
2020–2021 гг.	270	85,7

*Составлено авторами по материалам исследования*

Обращаясь к статистическим данным, заметно, что количество иностранных студентов постепенно увеличивалось до 2020 г., а затем резко сократилось. Безусловно, значительное влияние на такой фактор оказала пандемия Covid-19. На данный момент ключом к повышению международной конкурентоспособности вузов (в том числе в период пандемии) в России является внедрение технологий дистанционного цифрового обучения.

В 2020 г. пандемия коронавируса способствовала оперативной перестройке системы высшего образования в тех странах, в которых ощущалось значительное отставание в развитии дистанционных образовательных технологий. Переход потребовал внедрения как новых технологий в образовательный процесс и совершенствования уже имеющихся форм, методов преподавания, так и приобретения новых навыков от преподавателей и студентов. В рамках национального проекта «Образование» Россия стремится к большему объему цифровизации образования: ведется работа по оснащению организаций современным технологичным оборудованием и по развитию цифровых сервисов для образовательной деятельности [11].

Проведенный анализ позволил выявить основные положительные и отрицательные стороны цифровизации образования и ее влияние на международное образование. Начнем с положительных факторов:

- 1) возможность обучаться удаленно в любом вузе мира;
- 2) наличие условий для непрерывного обучения;
- 3) адаптивно-гибкое расписание обучения;
- 4) возможность совмещения учебы с основной деятельностью;
- 5) доступность учебно-методических материалов в онлайн-формате;
- 6) технологичность и эффективность, грамотное построение процесса обучения.

К отрицательным факторам следует отнести:

- 1) возрастание объема рабочей нагрузки преподавателей и студентов;
- 2) уменьшение объема личного контакта, неполный процесс социализации;
- 3) недостаточность технологических навыков онлайн-формата обучения;
- 4) низкий контроль за самостоятельностью выполнения учебной работы.

Экспертами было проведено исследование, направленное на определение стран, которые на данный момент лидируют в сфере онлайн-образования. В пятерку лидеров вошли Нидерланды, Люксембург, Швеция и Дания. На первом месте – Норвегия, а Россия на 32 месте [12].

Авторский коллектив данной статьи считает, что в настоящий момент эффективное онлайн-обучение предоставляет странам преимущество в международной конкуренции в сфере образования. Дистанционное образование позволяет получать знания из любой точки мира. Следовательно, конкурентоспособно такое высшее учебное заведение, в котором онлайн-обучение работает эффективно и более доступно для студентов. Безусловно, учиться и приобретать опыт онлайн-образования должны не только студенты, но и преподаватели учебных заведений.

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

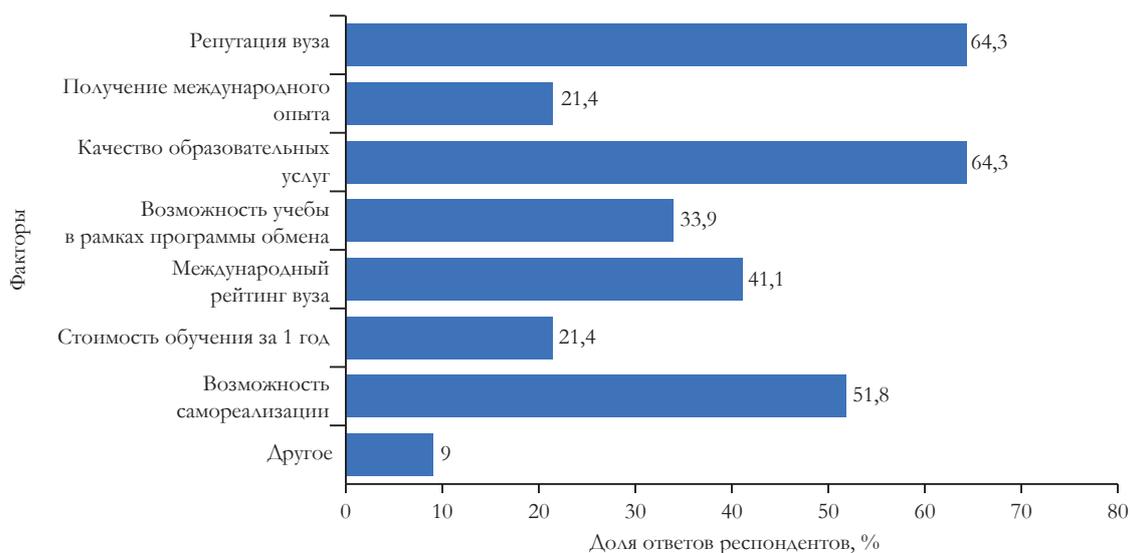
Авторами было проведено социологическое исследование, задача которого состояла в оценке влияния факторов международной конкурентоспособности вузов на выбор студентов и стремление молодого населения к получению международного опыта в сфере образования. Методом исследования выступал социологический опрос обучающихся российских вузов по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и аспирантуры с использованием облачного сервиса Google Forms. Всего в опросе приняли участие 157 студентов (выборка составила 7 %).

Для большей части опрошенных (86,3 %) использование технологий дистанционного обучения в вузах представляется адаптивным. 5,3 % студентов отметили недостаточный уровень подготовленности персонала вуза для данного типа обучения. Также выявлены несовершенство технологий цифрового образования, отсутствие должного уровня социализации и мотивации к обучению.

52,9 % респондентов планируют получение высшего образования за пределами РФ, при этом 54,9 % опрошенных не выбрали бы российский вуз, если бы у них была возможность выбрать любую высшую школу мира и обучаться в ней с помощью цифровых технологий. Необходимо выделить следующие причины, по которым респонденты не рассматривали российские программы цифрового обучения: качество образования в зарубежных вузах более высокое, чем в российских (20,9 %); приоритет очного образования (6,2 %); неготовность педагогического коллектива к полному переходу на онлайн-обучение (15,3 %); недостаточная возможность обучения и практики иностранных языков (12,5 %).

Из 100 % опрошенных нет ни одного человека, с которым в вузе не учился бы иностранный студент. При этом распределение ответов на вопрос «Важно ли для Вас, чтобы обучение в Вашем высшем учебном заведении было международным?» показало, что большему числу студентов в целом это не очень важно (69,8 %).

Ответы на вопрос «Чем Вы руководствовались при выборе вуза и образовательной программы?» распределились следующим образом на (см. рис. 1).

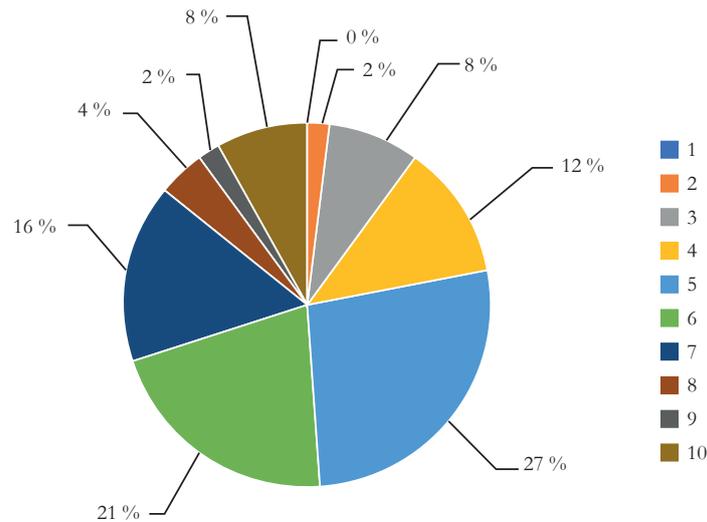


Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Факторы, влияющие на выбор вуза студентами

Стоит отметить, что для большинства студентов, отметивших для себя наиболее значимым фактором репутацию вуза (64,3 %), важен и международный рейтинг вуза.

Также студенты оценили уровень интернационализации российского высшего образования по шкале от 1 до 10, где 1 – очень низкий; 10 – очень высокий. Результаты представлены на рис. 2.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Оценка уровня интернационализации российского высшего образования студентами высших учебных заведений

Из вышеуказанной диаграммы видно, что большинство опрошенных отметило уровень интернационализации российского высшего образования как средний (27 %) и выше среднего (21 %).

Опрос показывает, что высшее образование с использованием цифровых технологий актуально и находит отклик у студентов, но в то же время нуждается в непрерывном совершенствовании. Процесс разработки программ цифрового обучения сложен, он требует от вузов не только внедрения инновационных форм информационных технологий, но и креативности, адаптивности и нацеленности на социализацию через повышение доверия обучающихся.

Цифровая трансформация образовательного процесса в системе вузов в рамках реализации стратегии международной конкурентоспособности должна способствовать сокращению территориальных барьеров при выборе высшего образовательного учреждения иностранными абитуриентами. Исходя из данных, полученных в ходе исследования, авторами разработаны практико-ориентированные рекомендации по повышению международной конкурентоспособности вузов в глобальном цифровом пространстве:

- расширение международного сотрудничества с зарубежными вузами-партнерами. Необходимо осуществлять совместные образовательные программы, стажировки, летние школы и др., в большей степени проводимые с применением дистанционных образовательных технологий. При этом разрабатываемые учебные программы должны учитывать международные тренды развития и постоянно совершенствоваться (к примеру, увеличение финансирования программ по обмену и участие в таких программах не только студентов, но и преподавателей, поскольку такой подход уже активно практикуется в Европе, США и Японии);

- ведение совместной научно-исследовательской деятельности с вузами других стран. Следует проводить исследования на примере стран-партнеров, совместные конкурсы и предоставлять гранты для талантливых студентов и преподавателей. Научное сотрудничество поднимает престиж университета, его рейтинг и востребованность у абитуриентов в долгосрочной перспективе;

- реализация дистанционных образовательных и совместных образовательных программ с зарубежным вузом-партнером для иностранных студентов на английском или ином другом иностранном языке (по данным на 2020 г., в Россию приезжает наибольшее количество учащихся из Китая и стран Содружества Независимых Государств [13; 14]). Совместные образовательные программы способствуют сокращению периода пребывания в стране партнера с учетом перезачета результатов, полученных в зарубежной образовательной организации;

- проведение ознакомительных программ, семинаров, круглых столов, онлайн-курсов, дней карьеры и др., а также расширение линейки дополнительных профессиональных программ (курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки в дистанционном формате для иностранных граждан);

- продвижение вуза в востребованных социальных сетях и интернет-ресурсах для иностранной аудитории, разработка качественных рекламных кампаний, направленных на международный контингент (с учетом социокультурных особенностей стран), разработка комфортного сайта для иностранных абитуриентов на английском и других языках потенциальных партнеров[15];
- создание максимально комфортных условий социализации иностранных студентов при обучении в российском вузе, в том числе и на дистанционном формате обучения (например, организация дополнительных курсов русского языка, культуры, этики, проведение онлайн-игр и др.), с целью повышения уровня лояльности иностранных абитуриентов к образовательной организации;
- повышение профессиональных компетенций у преподавателей и сотрудников вуза, работающих напрямую с иностранными абитуриентами, студентами и представителями; выстраивание долгосрочных партнерских взаимоотношений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время повышение международной конкурентоспособности невозможно без цифровой трансформации всех бизнес-процессов, что в глобальном цифровом образовательном пространстве является актуальной задачей отечественных вузов. Приоритетным направлением является международное сотрудничество в сфере высшего образования с дружественными странами. В условиях повышения конкуренции на мировом рынке образовательных услуг программы российских университетов должны быть востребованы потенциальными иностранными абитуриентами, что, в свою очередь, будет положительно влиять не только на конкурентоспособность, но и на международный рейтинг отечественных вузов.

## Библиографический список

1. Кузнецов Д.А. Факторы конкурентоспособности вуза. *Инновации и инвестиции*. 2021;3:116–120.
2. Московкин В.М., Чжан Хэ, Садовски М.В. Влияние репутации университетов на стоимость обучения иностранных студентов и вклад иностранных студенческих инвестиций в экономику стран. *Оригинальные исследования*. 2021;11(4):37–96.
3. Танина М.А., Бондаренко В.В., Юдина В.А., Лескина О.Н. Отечественные практики повышения международной конкурентоспособности российских высших учебных заведений в условиях глобальных вызовов и угроз. *Вестник университета*. 2021;6:61–69.
4. Маннатовая Д.И., Шамшин В.А. Некоторые вопросы развития Высших учебных заведений в свете межвузовской конкуренции. *Научные междисциплинарные исследования*. 2021;4: 402–408.
5. Пирогова Е.В. О концепции управления конкурентоспособностью Высшего учебного заведения. *Вестник университета*. 2023;1:48–55.
6. Захарова И.В. Конкурентоспособность региональных вузов: учет мнений потребителей. *Вестник университета*. 2019;11:168–175.
7. Астафьева А.А., Коршунова Е.Д., Окоорова А.А. Управление циклом взаимодействия «вуз – промышленное предприятие» на основе использования принципов краудфандинга. *E-Management*. 2023;6(1):4–16.
8. Плахин А.Е., Новиков С.В., Счисляева Е.Р. Управление продуктивностью сферы высшего образования в развитии отраслей национальной экономики. *E-Management*. 2023; 6(2):102–113. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-102-113>
9. Министерство просвещения Российской Федерации. *Официальный сайт*. <https://edu.gov.ru> (дата обращения: 03.06.2023).
10. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. *Официальный сайт*. <https://minobrnauki.gov.ru> (дата обращения: 03.06.2023)
11. Страны, которые лучше всего подготовлены к переходу на онлайн-обучение – портал Preply. <https://preply.com/en/d/e-learning-index> (дата обращения 07.06.2023)
12. Арефьев А.А. (ред.). Образование и наука в России: состояние и потенциал развития: Ежегодник. Выпуск №5. *Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН*. <https://doi.org/10.19181/obrnauku.2020>
13. Интернет-портал СНГ. *Иностранные студенты в России*. <https://e-cis.info/news/566/82934/> (дата обращения: 05.06.2023).
14. Интернет-портал СНГ. *Сетевой университет Содружества Независимых Государств*. <https://e-cis.info/cooperation/3063/78389/> (дата обращения 05.06.2023).
15. Бондаренко В.В., Таишева К.С., Лескина О.Н., Пензина Д.П. Цифровой инструментарий как адаптивный механизм реализации международного сотрудничества вузов. *Самоуправление*. 2022;5(133). С.207-211.

## References

1. Kuznetsov D.L. Factors of university competitiveness. *Innovations and investments*. 2021;3:116–120. (In Russian).
2. Moskovkin V.M., Zhang He, Sadowski M.V. The impact of the reputation of universities on the cost of education of foreign students and the contribution of foreign student investment in the economy of countries. *Original research*. 2021;11(4):37–96. (In Russian).
3. Tanina M.A., Bondarenko V.V., Yudina V.A., Leskina O.N. Domestic practices of increasing the international competitiveness of Russian higher education institutions in the context of global challenges and threats. *Vestnik universiteta*. 2021;6:61–69. (In Russian).
4. Mannatova D.I., Shamshin V.A. Some issues of the development of higher educational institutions in the light of interuniversity competition. *Scientific interdisciplinary research*. 2021;4: 402–408. (In Russian).
5. Pirogova E.V. About the concept of managing the competitiveness of a higher educational institution. *Vestnik universiteta*. 2023;1:48–55. (In Russian).
6. Zakharova I.V. Competitiveness of regional universities: taking into account consumer opinions. *Vestnik universiteta*. 2019;11:168–175. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-11-168-175>
7. Astafyeva A.A., Korshunova E.D., Okorakova A.A. Managing the cycle of interaction “university – industrial enterprise” based on the use of crowdfunding principles. *E-Management*. 2023;6(1):4–16. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-1-4-16>
8. Plakhin A.E., Novikov S.V., Schislyaeva E.R. Managing the productiveness of higher education in the development of national economy sectors. *E-Management*. 2023; 6(2):102–113. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-102-113>
9. Ministry of Education of the Russian Federation. *Official website*. <https://edu.gov.ru> (accessed 03.06.2023). (In Russian).
10. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. *Official website*. <https://minobrnauki.gov.ru> (accessed 03.06.2023). (In Russian).
11. The countries that are best prepared for the transition to online training - the Preply portal. URL: <https://preply.com/en/d/e-learning-index> (accessed 07.10.2022).
12. Arefyev A.L. (ed.). Education and science in Russia: status and development potential: Yearbook. Issue no. 5. Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences. <https://doi.org/10.19181/obrnaukru.2020>
13. CIS Internet portal. *International students in Russia*. <https://e-cis.info/news/566/82934/> (accessed 05.06.2023). (In Russian).
14. CIS Internet portal. *Network University of the Commonwealth of Independent States*. <https://e-cis.info/cooperation/3063/78389/> (accessed 05.06.2023). (In Russian).
15. Bondarenko V.V. Taisheva K.S., Leskina O.N., Penzina D.P. Digital tools as a mechanism for the implementation of international cooperation of universities. *Self-government*. 2022;5(133):207–211. (In Russian).