

Научная статья

<https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-1-179-188>

УДК 378.046.4

5.8.7. Методология и технология профессионального образования

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

К. С. Добрикова

Московский педагогический государственный университет

Аннотация. *Статья посвящена проблемам формирования экономической компетентности руководителя образовательной организации в условиях цифровой трансформации. Цифровая трансформация образования затронула все процессы в сфере образования, в том числе и процессы управления образовательной организацией. Современные экономические условия создают условия для разработки новых образовательных программ, отвечающих актуальным запросам государственной политики. Помимо образовательного процесса, образовательная организация реализует финансово-хозяйственную деятельность, результаты которой также являются показателями эффективности функционирования образовательной организации. Перед образовательной организацией стоит задача увеличения внебюджетного финансирования. В создавшихся условиях возникает потребность формирования экономической компетентности руководителя образовательной организации. Экономическая компетентность руководителя образовательной организации рассматривается нами как совокупность теоретических знаний и практических навыков, которые позволяют руководителю образовательной организации принимать эффективные управленческие решения в условиях цифровой трансформации.*

Ключевые слова: *цифровая трансформация, информационно-коммуникационные технологии, финансирование образовательных организаций, руководитель образовательной организации, экономическая компетентность*

Для цитирования: Добрикова К. С. Формирование экономической компетентности руководителя образовательной организации в условиях цифровой трансформации // Наука и школа. 2026. № 1. С. 179–188. <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-1-179-188>.

© Добрикова К. С., 2026



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

FORMATION OF ECONOMIC COMPETENCE
OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION
IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

K. S. Dobrikova

Moscow Pedagogical State University

Abstract. *The article is devoted to the problems of formation of economic competence of the head of an educational organization in the conditions of digital transformation. Digital transformation of education has affected all processes in the sphere of education, including the processes of management of educational organization. Modern economic environment create conditions for designing new educational programs which meet the requirements of state policy. Besides the process of education, an educational institution organizes financial and administrative activities the results of which also indicate the efficiency of its functioning. An educational institution aims to enhance off-budget financing. Under such conditions there is a need to form economic competence of the head of an educational organization. It is considered as a set of theoretical knowledge and practical skills that allow the head of an educational organization to make effective management decisions in modern economic conditions.*

Keywords: *digital transformation, information and communication technologies, financing of educational organizations, head of an educational organization, economic competence*

Cite as: Dobrikova K. S. Formation of Economic Competence of the Head of an Educational Organization in the Conditions of Digital Transformation. *Nauka i shkola*. 2026, No. 1, pp. 179–188. <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-1-179-188>.

Цифровая трансформация представляет собой динамичные, революционные изменения во всех сферах жизнедеятельности, а именно экономической сферы, общественно-социальной сферы, политической сферы, а также в сфере образования.

Активное использование цифровых ресурсов и сервисов в образовании ведет за собой изменения в привычном социально-экономическом укладе и способствует созданию новых направлений развития в уже существующих отраслях и возникновению новых.

Логика цифровой трансформации требует переосмыслить подходы к управлению в экономической сфере, в сфере государственной политики, в сфере образования, а именно в процессе управления образовательными системами, работе государственных органов, в подведомственных организациях и учреждениях.

Исследователи НИУ ВШЭ определили цифровую трансформацию как «глубокую реорганизацию управленческих процессов, которая ведет к применению цифровых инструментов» [1, с. 11].

В данном контексте мы бы уточнили трактовку термина «цифровая трансформация» для образовательной сферы, определив «цифровую трансформацию» как глубокую реорганизацию управленческих процессов, которая ведет к применению цифровых ресурсов в процессе управления образовательными системами, а также в процессе взаимодействия во внутренней и внешней образовательной

среде. Исходя из этого можно сказать, что цифровая трансформация кардинально меняет процесс управления в системе образования, путем объединения элементов процесса либо заменой на более а эффективные для работы в современных экономических условиях.

Нами рассмотрено определенное количество научных трудов по проблемам цифровизации образования, но общепринятое значение термина «цифровизация образования» отсутствует, что особо подчеркнуто в научных исследованиях Н. Н. Мещеряковой, О. Н. Миркиной [2, с. 44; 3, с. 171] и др.

В исследовании С. С. Хомяковой термин «цифровизация» рассматривается «...как процесс, нацеленный на изменение процессов при активном внедрении цифровых технологий в социальной, экономической, медицинской и иных сферах общества...» [4, с. 9].

Попытаемся дать свое определение данного термина относительно управления образовательными системами – цифровизация образования понимается нами как процесс оптимизации управления образовательными системами, направленный на совершенствование образовательного процесса, управленческих процессов в образовательной организации в современных экономических условиях.

Рассмотрим основные этапы развития цифровой трансформации:

1. Середина 1980-х – начало 1990-х гг. – происходит компьютеризация образования, формируется понятие «компьютерная грамотность».

2. 1990–2000-е гг. – начало процесса внедрения информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс, первое применение компьютерных и цифровых устройств на уроках. Формирование понятий «ИКТ-компетентность», «информационная компетентность», «информатизация образования» и др.

3. 2005–2010 гг. – внедряются первые программные продукты для управления образовательными системами. Реализуется один из самых эффективных проектов «Информатизация системы образования». Реализация данного проекта позволила впервые говорить об информатизации образования как системном проекте. Происходит выделение в отдельную группу руководителей образовательных организаций в рамках повышения квалификации по формированию ИКТ-компетентности;

С 2017 г. по настоящее время происходит активная цифровая трансформация образования. Цифровые технологии внедряются во все управленческие процессы образовательной организации. Происходит обновление структурных компонентов образовательных и управленческих процессов, а именно:

- процесс обновления содержание образовательного процесса и планируемых образовательных результатов подразумевает собой обновление программ о образования в соответствии новыми задачи развития образования. Образовательная организация становится неотъемлемым элементом внешней цифровой среды и внутренней электронно-информационной образовательной среды;
- внедрение новых педагогических методов обучения – процесс обучения должен осуществляться с применением цифровых технологий, что будет способствовать формированию цифровых компетенций всех участников образовательного процесса;
- процесс управления образовательной организацией – оптимизация управленческих процессов путем внедрения цифровых технологий. Управленческий процесс становится автоматизированным, осуществляется через электронные ресурсы и с помощью электронных систем.

По мнению исследователя А. Е. Чуниной, управленческий процесс в образовательной организации представляет собой сложную многоступенчатую структуру,

включающую взаимодействие различных структурных подразделений образовательной организации [4].

Так, например, в вузе в процессе управления взаимодействуют деканаты, учебные, научные части, учебно-методические и финансовые структурные подразделения. Сложность управления образовательной организацией состоит в необходимости организовать управленческий процесс таким образом, чтобы все структурные подразделения эффективно взаимодействовали между собой. Таким образом, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие всех структурных подразделений образовательной организации, необходимо оперативное обеспечение актуальной и достоверной информацией всех уровней управления.

В данных условиях необходимо внедрение информационных систем, которые позволят обеспечить максимально эффективную обработку больших массивов информации. На сегодняшний день существует большое количество программ, которые систематизируют ведение управленческого учета в образовательной организации. Самыми распространенными системами являются 1С:Зарплата и кадры, 1С:Бюджет государственных учреждений, АИС «Нагрузка». Вышеперечисленные системы позволяют качественно и эффективно организовать управленческие процессы в образовательной организации, обеспечивая ее эффективное функционирование на всех этапах.

В связи с этим существует потребность совершенствования профессиональных и формирования новых компонентов профессиональной компетентности руководителей системы образования, а именно экономических компетенций, которые будут способствовать эффективному управлению образовательной организацией в современных экономических условиях.

Важнейшей составляющей профессиональной компетентности руководителя системы образования является понимание управленческих процессов, выстраивание четкого взаимодействия между структурными подразделениями образовательной организации. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации обеспечивает четкое выполнение всех управленческих задач, что в свою очередь делает образовательную организацию конкурентоспособной. В настоящих условиях руководитель образовательной организации должен уметь организовать процесс обучения в рамках выделенного бюджета, а также планомерно выстроить управленческую политику.

Финансирование образовательной организации осуществляется в рамках законодательства Российской Федерации, а именно бюджетным законодательством и Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

Финансирование образовательных организаций реализуется согласно установленным нормативам, определенным по каждому уровню образования, в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами (далее – ФГОС) по направлениям подготовки, форме обучения, подготовке обучающихся, типу образовательной организации, со специальными условиями обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья для обеспечения условий обучения, охраны здоровья, а также с учетом всех особенностей, которые предусмотрены Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

Финансирование образовательных организаций осуществляется в рамках выделенных субсидий, субсидия распределяется по направлениям финансового обеспечения:

- оплата труда педагогических работников, которая должна соответствовать уровню средней заработной платы, определяемой в соответствии с решением Президента РФ;

- финансовое обеспечение учебного процесса – закупка необходимого оборудования, материалов, средств, которые необходимы для организации качественного учебного процесса, включая особые условия обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья;
- финансовое обеспечение организации питания в образовательной организации;
- текущие и запланированные капитальные ремонты образовательной организации;
- обеспечение безопасности обучающихся, профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого и прочего персонала образовательной организации.

В условиях цифровой трансформации финансовое обеспечение и финансовый контроль осуществляется в электронных системах. Руководитель и административно-управленческий состав образовательной организации распределяют полученное финансирование, осуществляют закупочную деятельность, определяют фонды оплаты труда, контролируют финансовые потоки, предоставляют отчетность в контролирующие органы власти.

Контроль финансовой деятельности образовательной организации также осуществляется через электронные системы. Так, например, отчет по плану финансово-хозяйственной деятельности (далее – ПФХД) образовательной организации осуществляется через единую государственную информационную систему «Электронный бюджет». Образовательные организации составляют проект бюджета на текущий и плановый периоды, контролирующие органы, как правило, главный распорядитель бюджетных средств (далее – ГРБС), утверждают бюджет, и только после этого образовательная организация осуществляет финансовые расходы.

В ходе проведения теоретического анализа экономического аспекта профессиональной деятельности руководителя образовательной организации в современных условиях нами выделено новое профессиональное качество, которое мы определяем как экономическая компетентность руководителя образовательной организации.

Рассматривая научные работы, затрагивающие тему экономической компетентности, стоит отметить, что практически все исследователи отмечают «экономическую компетентность» как набор определенных экономических знаний, позволяющих решать экономические вопросы личной и профессиональной жизнедеятельности.

Так, например, Г. М. Морозова в своем научном исследовании выделила взаимосвязь трех основных групп, которые составляют экономическую компетентность: базовая, функциональная, практическая группы, включающие в себя экономическую компетентность. Экономическая компетентность позволяет ориентироваться в динамично меняющихся экономических условиях, проводить анализ экономической ситуации, осуществлять планирование и финансовый контроль, принимать управленческие решения. Исходя из этого Г. М. Морозова делает вывод о том, что экономическая компетентность руководителя образовательной организации – «это качественная характеристика личности, которая представляет собой систему компетенций и включающая в себя знания, умения, опыт, позволяющие оперативно принимать управленческие решения».

Анализируя научное исследование М. Н. Алиевой, мы выявили, что «экономическая компетентность определяется набором теоретических знаний и практических

навыков, необходимых для выстраивания в экономическую систему. Экономическая компетентность имеет знаниевую основу и обеспечивает практический выход в навыки» [5, с. 2].

Исходя из этого можем предположить, что экономическая компетентность выступает как необходимый компонент профессиональной и повседневной жизни человека. Владение экономической компетентностью в повседневной жизни позволяет анализировать текущую экономическую ситуацию, человек самостоятельно может принимать экономические решения, умеет анализировать свое текущее финансовое состояние и т. п.

Что же касается процесса управления образовательной организацией, здесь следует отметить, что экономическая компетентность необходима как инструмент эффективного управления образовательной организацией в условиях цифровой трансформации.

Рассматривая научное исследование В. В. Кольга, Е. О. Кипель, мы выявили для себя структурные компоненты экономической компетентности – «знаниевые», «мотивационные» «практические» [6, с. 60].

«Знаниевый компонент» включает в себя совокупность всех теоретических знаний в области цифровизации экономики, которые способствуют формированию способности понимать и анализировать экономическую информацию в условиях цифровой трансформации.

«Деятельностный компонент» – умения руководителя, а также административно-управленческого персонала на основании теоретических знаний решать экономические задачи, которые возникли в процессе управления образовательной организацией. Умение в данном контексте обозначает понимание экономической проблемы, которая возникла в процессе управления образовательной организацией, а также способность формирования экономической стратегии для принятия эффективных управленческих решений.

«Мотивационный компонент» – совокупность личных мотивов, профессиональных ценностей, которые способствуют осуществлению эффективной управленческой деятельности в процессе управления образовательной организацией. То есть руководитель образовательной организации должен быть лично заинтересован качественно реализовывать управленческий процесс.

Исходя из вышеизложенного определим «экономическую компетентность руководителя образовательной организации» как необходимое профессиональное качество руководителя образовательной организации, которое позволяет осуществлять эффективное финансовое планирование в условиях цифровой трансформации.

Рассматривая нормативную базу профессиональных квалификационных требований к руководителю образовательной организации, мы видим, что и там указаны требования, которые способствуют необходимости формирования экономической компетентности руководителя образовательной организации.

В разделе II Приказа Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» («Квалификационные характеристики должностей работников образования») дано описание функционала руководителя образовательной организации, который заключается в следующем:

- обеспечение административно-хозяйственной деятельности;
- формирование фонда оплаты труда работников, в рамках выделенных средств;
- решение финансовых вопросов;

- принятие локальных нормативно-правовых актов в области финансового планирования и установления оплаты труда¹.

Руководитель образовательной организации должен знать основы финансово-законодательства, порядок финансового планирования, уметь ориентироваться в законодательных актах, обеспечивающих деятельность образовательной организации на всех уровнях ее взаимосвязи с органами управления в сфере образования.

Требования, которые указаны в едином квалификационном справочнике, постоянно корректируются, но стоит отметить, что данные корректировки не успевают за динамикой изменения экономических и социальных условий, в которых функционирует образовательная организация. Данные условия повлекли создание Профессионального стандарта руководителя образовательной организации (управление в сфере образования). Основой профессионального стандарта послужил управленческий цикл А. Файоля.

Управленческий цикл А. Файоля представляет собой стандартную управленческую модель, которая подходит для любого вида деятельности, будь то функционирование коммерческой организации либо деятельность в сфере бюджетного сектора [7].

В профессиональном стандарте раскрывается полный перечень всех трудовых функций руководителя образовательной организации. Это не подразумевает, что руководитель образовательной организации обязан строго выполнять весь указанный функционал. Функционал руководителя подстраивается под конкретную образовательную организацию с учетом всех ее особенностей, целей и стратегии деятельности. Функционал распределяется согласно этапам управленческого цикла:

- планирование – определение целей образовательной организации;
- организация – распределение поставленных целей между структурными подразделениями образовательной организации;
- контроль – контроль выполнения поставленных задач;
- мотивация – организация развития управленческой команды, развитие образовательной организации через выполнение поставленных задач.

В рамках профессионального стандарта выделен обязательный функционал, который невозможно реализовать без экономической компетентности: утверждение и исполнение ПФХД, управление ресурсами, формирование бюджета, формирование фонда оплаты труда².

Цифровая трансформация позволяет организовать процесс формирования экономической компетентности посредством краткосрочных и долгосрочных курсов повышения квалификации, а также программ профессиональной переподготовки. Процесс обучения возможно организовать, используя электронное обучение и дистанционные образовательные технологии дистанционного обучения (далее – ЭО и ДОТ). В рамках ЭО и ДОТ непрерывно обновляется необходимая информация, что дает возможность продвижения уровня владения экономической компетентностью от низкого к высокому.

Изучая научное исследование О. П. Осиповой, мы видим описание технологии дистанционного сопровождения образовательного процесса при подготовке менеджеров образования, которая основывается как раз на применении цифровых технологий

¹ Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с изм. и доп.). URL: <https://base.garant.ru/199499/> (дата обращения: 01.06.2025).

² Там же.

электронного обучения. Подготовка менеджеров образования осуществляется с помощью применения необходимых информационных технологий [8, с. 110].

Для формирования экономической компетентности, которая будет способствовать реализации указанного в профессиональном стандарте руководителя образовательной организации функционала в рамках программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» (1116 часов) предназначен курс «Экономика образования и управление финансами» как отдельный модуль (72 часа).

Курс направлен на формирование экономической компетентности руководителя образовательной организации, административно-управленческого персонала, которые непосредственно обеспечивают реализацию финансово-экономических задач, возникающих в процессе управления образовательной организацией.

Курс представляет собой модульную систему, где каждый модуль отражает основные вопросы финансового планирования в образовательной организации. Знания, полученные на курсе, можно адаптировать для организации финансового планирования в образовательной организации любого уровня.

Информация на курсе постоянно обновляется в зависимости от динамичного изменения экономических условий, законодательства Российской Федерации в сфере экономики образования. Также особым ориентиром является знание потребности слушателей курса к изменениям требований к руководителю образовательной организации, административно-управленческому персоналу, а также уверенное владение цифровыми технологиями управления.

Из-за отсутствия базовых экономических знаний у большинства слушателей курса программа разработана таким образом, чтобы процесс обучения реализовывался методом «от простого к сложному». Это позволяет слушателям сначала получить необходимые базовые экономические знания, которые будут способствовать правильному восприятию и пониманию тем, касающихся непосредственно организации финансово-экономической деятельности образовательной организации.

На сегодня на курсе особыми вопросами для изучения являются: организация плана финансово-хозяйственной деятельности, организация процесса осуществления закупочной деятельности по 44-ФЗ, 223-ФЗ, а также внедрение эффективного контракта.

Таким образом, формирование экономической компетентности руководителя образовательной организации в условиях цифровой трансформации является актуальной педагогической проблемой, решение которой заключается в разработке современной модели формирования экономической компетентности с элементами дистанционных технологий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская [и др.]. М.: Изд. дом ВШЭ, 2021. 239 с.
2. Мещерякова Н. Н., Рогознева Е. Н. Цифровизация: новые риски для людей с инвалидностью. Постановка проблемы // Цифровая социология. 2021. № 4 (3). С. 44–52.
3. Миркина О. Н. Цифровизация и ее особенности в Смоленской области // Цифровое образование в РФ: состояние, проблемы и перспективы: материалы международного форума. СПб.: С.-Петербург. гос.ун-т аэрокосм. приборостр., 2019. С. 171–173.
4. Хомякова С. С. Трансформация и закрепление термина «цифровизация» на законодательном уровне // Молодой ученый. 2019. № 41 (279). С. 9–12. URL: <https://moluch.ru/archive/279/62867> (дата обращения: 01.06.2025).

5. Алиева М. Н., Усмонов А. А. Сущность и структура экономической компетенции // Экономика и социум. 2020. № 4 (71). С. 1078–1083.
6. Кольга В. В., Кипель Е. О. Формирование экономической компетентности бакалавров технических направлений подготовки на основе игровых методов обучения // Вестн. Красноярского гос. пед. ун-та им. В. П. Астафьева. 2020. № 2 (52). С. 58–66.
7. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. 351 с.
8. Осипова О. П., Шклярова О. А. Подготовка менеджеров образования в условиях его цифровизации: идеи, подходы, ресурсы // Преподаватель XXI век. 2019. № 2, Ч. 1. С. 108–124.
9. Булатбаева А. А., Тлеубаев А. Б., Болатов А. М. Специфика организации учебного процесса в организациях образования при использовании приемов цифровой дидактики // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 12 (138). URL: <https://research-journal.org/archive/12-138-2023-december/10.23670/IRJ.2023.138.3> (дата обращения: 01.06.2025).
10. Вдовина С. А. Профессионально-педагогическая компетентность и ее структура // Современные направления развития педагогической мысли и педагогика И. Е. Шварца: материалы междунар. науч.-практ. конф. (1–2 июня 2009 г., г. Пермь). Ч. III / под ред. Л. А. Косолаповой, Н. Г. Липкиной, Г. Ф. Похмелкиной. Пермь: ПГПУ, 2009. С. 161–165.
11. Вершиловский С. Г. Проблемы формирования компетентности преподавателей, обучающихся взрослых с использованием маркетинговых технологий // Педагогика. 2015. № 3. С. 76–82.
12. Густокашина Л. А. Профессиональная компетентность педагога как ресурс повышения качества образования в современной школе // Современные направления развития педагогической мысли и педагогика И. Е. Шварца: материалы междунар. науч.-практ. конф. (1–2 июня 2009 г., г. Пермь). Ч. III / под ред. Л. А. Косолаповой, Н. Г. Липкиной, Г. Ф. Похмелкиной. Пермь: ПГПУ, 2009. С. 166–171.
13. Словарь терминов и понятий цифровой дидактики / авт.-сост.: Н. В. Ломовцева, К. М. Заречнева, О. В. Ушакова, С. Ю. Ярина. Екатеринбург: РГППУ: Ажур, 2021. 84 с.
14. Модель лидерских компетенций, отражающая функционально-ролевое содержание деятельности руководителя образовательной организации / О. П. Осипова, Н. Л. Галеева, Е. В. Савенкова [и др.] // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2023. Т. 15, № 2. С. 83–93.
15. Осипова О. П., Ломоносова Н. В. Трансформация системы управления образовательным процессом в высшем образовании в условиях цифровизации // Преподаватель XXI век. 2021. № 4, Ч. 1. С. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.31862/2073-9613-2021-4-11-24>.
16. Токарева М. В. Цифровая компетенция или цифровая компетентность // Вестн. Шадринского гос. пед. ун-та. 2021. № 4 (52). С. 133–139.
17. Чунина А. Е., Синицина Д. Г., Коноплева В. С. Цифровизация в системе управления образовательным учреждением // Научно-методический электронный журнал «Калининградский вестник образования». 2020. № 1 (5) / апрель. С. 78–83. URL: https://koirojournal.ru/wp-content/uploads/2020/04/kvo1510_chunina-sinitsina-konopleva.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

REFERENCES

1. Abdrakhmanova G. I., Bykhovskiy K. B., Veselitskaya N. N. et al. Tsifrovaya transformatsiya otrasley: startovye usloviya i priority. *Report to the XXII April International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development, Moscow, 13–30 Apr. 2021*. Moscow: Izd. dom VSHE, 2021. 239 p.
2. Meshcheryakova N. N., Rogotneva E. N. Tsifrovizatsiya: novye riski dlya lyudey s invalidnostyu. *Postanovka problemy. Tsifrovaya sotsiologiya*. 2021, No. 4 (3), pp. 44–52.
3. Mirkina O. N. Tsifrovizatsiya i ee osobennosti v Smolenskoj oblasti. In: *Tsifrovoe obrazovanie v RF: sostoyanie, problemy i perspektivy. Proceedings of international forum*. St. Petersburg: S.-Peterb. gos. un-t aerokosm. priborostr., 2019. Pp. 171–173.
4. Khomyakova S. S. Transformatsiya i zakreplenie termina “tsifrovizatsiya” na zakonodatelnom urovne. *Molodoy uchenyy*. 2019, No. 41 (279), pp. 9–12. Available at: <https://moluch.ru/archive/279/62867> (accessed: 01.06.2025).

5. Alieva M. N., Usmonov A. A. Sushchnost i struktura ekonomicheskoy kompetentsii. *Ekonomika i sotsium*. 2020, No. 4 (71), pp. 1078–1083.
6. Kolga V. V., Kipel E. O. Formirovanie ekonomicheskoy kompetentnosti bakalavrov tekhnicheskikh napravleniy podgotovki na osnove igrovyykh metodov obucheniya. *Vestn. Krasnoyarskogo gos. ped. un-ta im. V. P. Astafyeva*. 2020, No. 2 (52), pp. 58–66.
7. Fayol H., Emerson G., Taylor F., Ford G. *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo*. Moscow: Respublika, 1992. 351 p. (In Russian)
8. Osipova O. P., Shklyarova O. A. Podgotovka menedzherov obrazovaniya v usloviyakh ego tsifrovizatsii: idei, podkhody, resursy. *Prepodavatel XXI vek*. 2019, No. 2, part 1, pp. 108–124.
9. Bulatbaeva A. A., Tleubaev A. B., Bolatov A. M. Spetsifika organizatsii uchebnogo protsessa v organizatsiyakh obrazovaniya pri ispolzovanii priemov tsifrovoy didaktiki. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*. 2023, No. 12 (138). Available at: <https://research-journal.org/archive/12-138-2023-december/10.23670/IRJ.2023.138.3> (accessed: 01.06.2025).
10. Vdovina S. A. Professionalno-pedagogicheskaya kompetentnost i ee struktura // *Sovremennye napravleniya razvitiya pedagogicheskoy mysli i pedagogika I. E. Shvartsa. Proceedings of International scientific-practical conference (1–2 June 2009, Perm)*. Part III. Ed. by L. A. Kosolapova, N. G. Lipkina, G. F. Pokhmelkina. Perm: PGPU, 2009. Pp. 161–165.
11. Vershilovskiy S. G. Problemy formirovaniya kompetentnosti prepodavateley, obuchayushchikh vzroslykh s ispolzovaniem marketingovykh tekhnologiy. *Pedagogika*. 2015, No. 3, pp. 76–82.
12. Gustokashina L. A. Professionalnaya kompetentnost pedagoga kak resurs povysheniya kachestva obrazovaniya v sovremennoy shkole. In: *Sovremennye napravleniya razvitiya pedagogicheskoy mysli i pedagogika I. E. Shvartsa. Proceedings of International scientific-practical conference (1–2 June 2009, Perm)*. Part III. Ed. by L. A. Kosolapova, N. G. Lipkina, G. F. Pokhmelkina. Perm: PGPU, 2009. Pp. 166–171.
13. Lomovtseva N. V., Zarechneva K. M., Ushakova O. V., Yarina S. Yu. (comps.) *Slovar terminov i ponyatiy tsifrovoy didaktiki*. Ekaterinburg: RGPPU: Azhur, 2021. 84 p.
14. Osipova O. P., Galeeva N. L., Savenkova E. V. et al. Model liderskikh kompetentsiy, otrazhayushchaya funktsionalno-rolevoe sodержanie deyatel'nosti rukovoditelya obrazovatel'noy organizatsii. *Sovremennaya vysshaya shkola: innovatsionnyy aspekt*. 2023, Vol. 15, No. 2, pp. 83–93.
15. Osipova O. P., Lomonosova N. V. Transformatsiya sistemy upravleniya obrazovatel'nyim protsessom v vysshem obrazovanii v usloviyakh tsifrovizatsii. *Prepodavatel XXI vek*. 2021, No. 4, part 1, pp. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.31862/2073-9613-2021-4-11-24>.
16. Tokareva M. V. Tsifrovaya kompetentsiya ili tsifrovaya kompetentnost. *Vestn. Shadrinskogo gos. ped. un-ta*. 2021, No. 4 (52), pp. 133–139.
17. Chunina A. E., Sinitsina D. G., Konopleva V. S. Tsifrovizatsiya v sisteme upravleniya obrazovatel'nyim uchrezhdeniem. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal "Kaliningradskiy vestnik obrazovaniya"*. 2020, No. 1 (5) Apr., pp. 78–83. Available at: https://koirojournal.ru/wp-content/uploads/2020/04/kvo1510_chunina-sinitsina-konopleva.pdf (accessed: 01.06.2025).

Добрикова Ксения Сергеевна, ассистент кафедры управления образовательными системами им. Т. И. Шаповой, Московский педагогический государственный университет

Dobrikova Kseniya S., Assistant, Educational Systems Management Department named after T. I. Shamova, Moscow Pedagogical State University

e-mail: xsysha93@gmail.com

Статья поступила в редакцию 01.07.2025; принята к публикации 02.09.2025
The article was submitted 01.07.2025; accepted for publication 02.09.2025