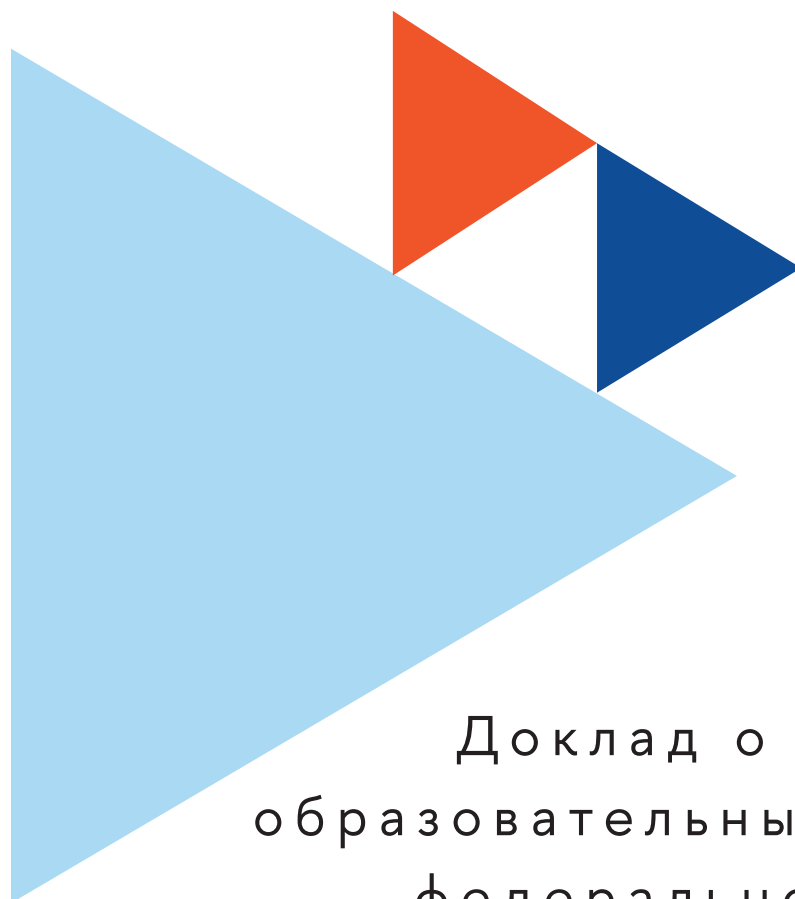


# ОБРАЗОВАНИЕ: ЗАНЯТОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, КАРЬЕРА



Доклад о реализации  
образовательных программ  
федерального проекта  
«СОДЕЙСТВИЕ ЗАНЯТОСТИ»

---

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

---

# ОБРАЗОВАНИЕ: ЗАНЯТОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, КАРЬЕРА

Доклад о реализации  
образовательных программ  
федерального проекта  
«СОДЕЙСТВИЕ ЗАНЯТОСТИ»



---

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА, 2025

УДК 331.5  
ББК 65.240.5  
О-23



<https://elibrary.ru/emimbe>

А в т о р ы:

*Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Ерегина А.Г.*

Р е ц е н з е н т:

*Шепель М.О.* — канд. ист. наук, директор Института дистанционного образования —  
проректор по развитию дополнительного образования,  
Национальный исследовательский Томский государственный университет

**Образование:** занятость, производительность, карьера. Доклад о реализации образовательных программ федерального проекта «Содействие занятости» / И. А. Коршунов, Н. Н. Ширкова, А. Г. Ерегина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 36 с. — 100 экз. — ISBN 978-5-7598-4314-6 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4287-3 (e-book).

Настоящий аналитический доклад посвящен результатам федерального проекта «Содействие занятости» (национальный проект «Демография») в контексте его влияния на качество занятости и продуктивность. Методологической базой исследования послужили агрегированные социально-демографические данные об обучении различных категорий граждан — участников федерального проекта «Содействие занятости» (2022–2024 гг.), гармонизированные с данными Социального фонда Российской Федерации — по уровню заработной платы до обучения и после обучения, отрасли трудоустройства и занимаемой должности. Обнаружено, что обучение по образовательным программам в рамках федерального проекта позволяет социально уязвимым группам граждан эффективно встраиваться в экономические процессы, приобретать навыки, соответствующие реальным потребностям цифровой и высокотехнологичной экономики, ожиданиям якорных предприятий. Это достоверно повышает их заработную плату и обеспечивает трудоустройство на высокие уровни должностей на предприятиях и в организациях реального сектора экономики. Социально-экономический результат обучения обнаруживает региональную и отраслевую дифференциацию и связан с видом образовательных программ и типом образовательных организаций, в которых осуществляется их реализация. В докладе представлены практикоориентированные и научно обоснованные рекомендации для формирования оптимальных стратегий обучения с целью повышения производительности труда, адаптации к меняющимся требованиям рынка. Представленные рекомендации будут полезны для потенциальных слушателей, руководителей по персоналу, а также для региональных и федеральных органов государственной власти, ответственных за реализацию программ занятости и обеспечения устойчивого экономического роста.

УДК 331.5  
ББК 65.240.5

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4314-6

ISBN 978-5-7598-4314-6 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-4287-3 (e-book)

© Коршунов И.А., Ширкова Н.Н.,  
Ерегина А.Г., 2025

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Как собирались и анализировались данные .....	5
1. Инвестиции в будущее: обучение и занятость меняют жизнь. ....	7
2. Новое рабочее место: высокая производительность и заработная плата .....	10
3. Прорыв в карьере: образовательные организации и программы обучения, гарантирующие успех на рынке труда .....	15
4. Образовательные программы федерального проекта «Содействие занятости»: что говорят работодатели? .....	27
Приложение. ....	31

«Сегодня среди наших важнейших приоритетов — повышение производительности труда, качественная модернизация службы занятости, подготовка квалифицированных, конкурентоспособных специалистов. И, конечно, на производствах необходимо внедрять цифровые технологии и перспективные научные разработки»<sup>1</sup>.

«С учетом демографических вызовов, с которыми мы столкнулись, высокой потребности, а если говорить прямо, дефицита кадров, для нас критически важно кардинально повысить производительность труда — это одна из ключевых задач»<sup>2</sup>.

*Владимир Путин,  
Президент Российской Федерации*



«Риски со стороны рынка труда остаются одним из ключевых ограничений для нормализации экономической активности. Рынок труда, его состояние — это очень важный сейчас фактор для того, чтобы оценивать возможности расширения производства. Компании до сих пор продолжают называть это главным ограничителем»<sup>3</sup>.

*Эльвира Набиуллина,  
председатель Банка России*

---

<sup>1</sup> Приветствие Президента Российской Федерации В.В. Путина участникам, организаторам и гостям VIII Санкт-Петербургского международного форума труда «Труд, занятость, человеческий капитал: новые сложности и решения». 20 февраля 2024 г. Санкт-Петербург. <http://kremlin.ru/events/president/letters/73500>

<sup>2</sup> Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию. 29 февраля 2024 г. Москва. <http://kremlin.ru/events/president/news/73585>

<sup>3</sup> Заявление председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной по итогам заседания совета директоров Банка России 20 декабря 2024 г. <https://www.cbr.ru/press/event/?id=23249>

# ВВЕДЕНИЕ. КАК СОБИРАЛИСЬ И АНАЛИЗИРОВАЛИСЬ ДАННЫЕ

Современные вызовы в области структурных изменений в экономике, демографических тенденций, дефицита кадров актуализируют необходимость развития знаний, умений и навыков различных категорий населения для повышения производительности труда. В этих условияхкратно увеличивается ценность поддержки социально уязвимых категорий граждан в обеспечении их конкурентоспособности на рынке труда и достижения устойчивости карьеры.

Особую роль в решении данной задачи играет федеральный проект «Содействие занятости» (национальный проект «Демография»), который нацелен на развитие профессиональной мобильности граждан за счет овладения ими конкурентоспособными навыками и дальнейшего трудоустройства на предприятия реального сектора экономики. Федеральная служба по труду и занятости, активно внедряя цифровые технологии, за время реализации федерального проекта «Содействие занятости» накопила значительный опыт агрегирования и анализа больших данных о процессе обучения граждан, их последующем трудоустройстве и уровне заработной платы. Этот обширный массив данных позволяет формировать гибкие, практико-ориентированные и научно обоснованные решения для оптимизации программ обучения и содействия в трудоустройстве граждан, в том числе из социально уязвимых групп населения. Использование современных технологий анализа больших данных для мониторинга рынка труда позволяет на разных уровнях управления экономикой принимать эффективные решения и формировать обоснованную политику его регулирования.

Приводимые здесь результаты комплексного исследования подтверждают успешность реализации проекта, а также предлагают рекомендации для специалистов центров занятости и служб по развитию персонала организаций и предприятий по повышению производительности труда сотрудников, направляемых на обучение. Акцент сделан на выявлении подходов к выбору оптимальных стратегий обучения: образовательных программ и образовательных организаций для максимального профессионального роста, повышения качества жизни.

Целью проведенного анализа являлась оценка влияния обучения социально уязвимых групп граждан в рамках федерального проекта «Содействие занятости» на их последующие социально-экономические результаты на рынке труда. Для исследования были использованы агрегированные данные о социально-демографических характеристиках и направлениях обучения граждан в рамках федерального проекта «Содействие занятости» в 2023–2024 гг. С ними были гармонизированы данные Социального фонда Российской Федерации (ранее — Пенсионный фонд) в отношении динамики заработных плат различных категорий граждан до начала и после обучения и иные данные, формируемые Рострудом в подсистеме «Анализ трудоустройства граждан» ЕЦП «Работа в России».

Размер выборки для сопоставления уровня заработных плат составлял 33 624 участника, по ним были доступны размеры заработных плат одновременно до и после обучения на протяжении 6 месяцев наблюдения. К группе обучавшихся (подавших заявку и прошедших обучение) относились 15 936 человек, что составляло 47,4% от всей выборки, а к контрольной группе (подавших заявку, но по независимым от них причинам не прошедших обучение) — 17 688 человек, или 52,6% выборки.

Массив гармонизированных данных между обучением и дальнейшим карьерным трудоустройством в настоящем исследовании составил 283 033 человека, в том числе: безработные граждане — 64 639 человек, граждане старше 50 лет и предпенсионного возраста — 88 313,

женщины в отпуске по уходу за ребенком до 3 лет и имеющие детей дошкольного возраста — 85 543, молодежь в возрасте до 30 лет — 28 591, работники, находящиеся под риском увольнения — 15 003, участники СВО и члены их семей — 805 человек. В состав данных для исследования были включены следующие характеристики слушателей программ: категория обучившегося гражданина, дата выдачи документа о завершении обучения, наименование образовательной организации, название программы, наименование должности и отрасли трудоустройства<sup>4</sup>, субъект Российской Федерации, уровень начисленной месячной заработной платы.

Распределение слушателей по занимаемым группам должностей проводилось на основе Общероссийского классификатора занятий: «Руководители», «Специалисты высшей квалификации» («Специалисты высшего уровня квалификации»), «Специалисты и служащие» («Специалисты среднего уровня квалификации», «Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием»), «Рабочие» («Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности», «Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства», «Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий», «Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители»), «Неквалифицированные рабочие».

В настоящем докладе вы познакомитесь с тем, как меняются заработная плата и карьерная позиция работника в зависимости от различных факторов его обучения. Приведены также взгляды российских работодателей на потенциал персонала, который они принимали на работу по итогам обучения в рамках федерального проекта «Содействие занятости».

---

<sup>4</sup> Здесь и далее по Общероссийскому классификатору занятий (ОКЗ). <https://classifikators.ru/okz>

# 1. ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ: ОБУЧЕНИЕ И ЗАНЯТОСТЬ МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ

По итогам обучения и в результате проактивной работы региональных центров занятости в среднем 82% участников проекта успешно трудоустроены в течение календарного года прохождения обучения<sup>5</sup>.

Значимый результат федерального проекта «Содействие занятости» состоит в том, что обучившиеся граждане, как правило, занимают после обучения достаточно высокие карьерные позиции, в том числе 60% — руководящие работники, специалисты высшего уровня квалификации и квалифицированные рабочие (рис. 1).



**Примечание.** 100% — по всем группам должностей.

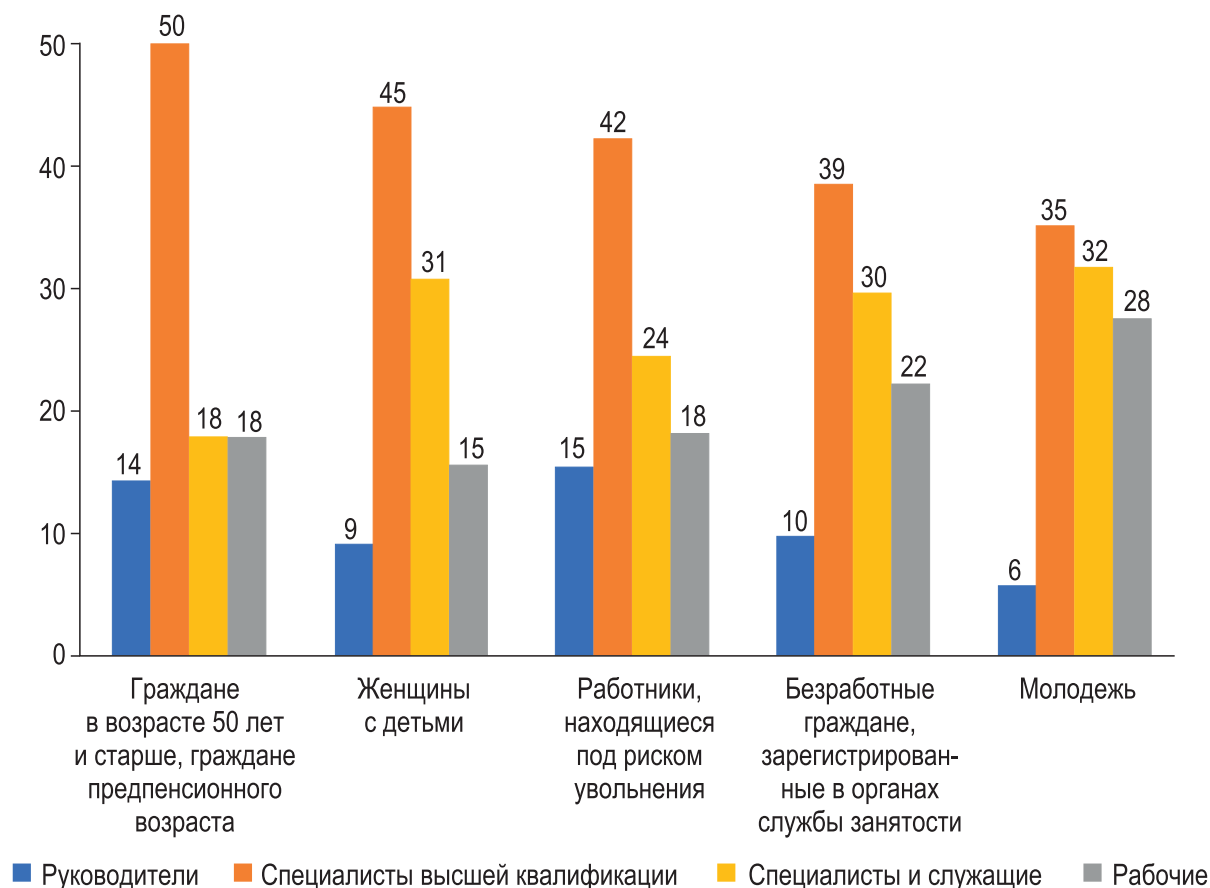
**Рис. 1.** Структура трудоустройства граждан по группам должностей после обучения, %, 2023 г.

Это свидетельствует о том, что благодаря обучению в рамках федерального проекта «Содействие занятости» осуществляется комплексная перезагрузка навыков слушателей, что повышает их ценность для экономики, запускает увеличение реальной заработной платы.

Структура трудоустройства граждан после обучения оказывается достаточно однородной (рис. 2). Большинство слушателей занимают должности высшей квалификации. Однако лица старшего возраста и работники, находящиеся под риском увольнения в большей степени, чем другие категории слушателей, занимают руководящие позиции (14–15%).

<sup>5</sup> По данным Мониторинга трудоустройства выпускников на ЕЦП «Работа в России».





**Примечание.** 100% составляет каждая из категорий.

**Рис. 2.** Структура трудоустройства категорий обученных граждан по основным группам должностей, %

Женщины, находящиеся в различных отпусках по уходу за детьми, по сравнению с другими категориями чаще оказываются на должностях специалистов и служащих, причем 45% из них — это должности специалистов высшей квалификации, а 31% — специалистов среднего уровня квалификации и служащих, занятых подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием. После принятия решения о выходе на работу они успешнее остальных категорий граждан справляются с развитием своей карьеры.

Безработные граждане и молодежь чаще других занимают должности в группе рабочих (22% и 28% соответственно).

Современные большие данные, агрегируемые Федеральной службой по труду и занятости, позволяют проследить, как меняется заработная плата работника до начала обучения и после обучения во время выхода на новое рабочее место. Как видно из рис. 3, устойчивое падение заработной платы у лиц, которые станут безработными, наблюдается почти за год до профес-

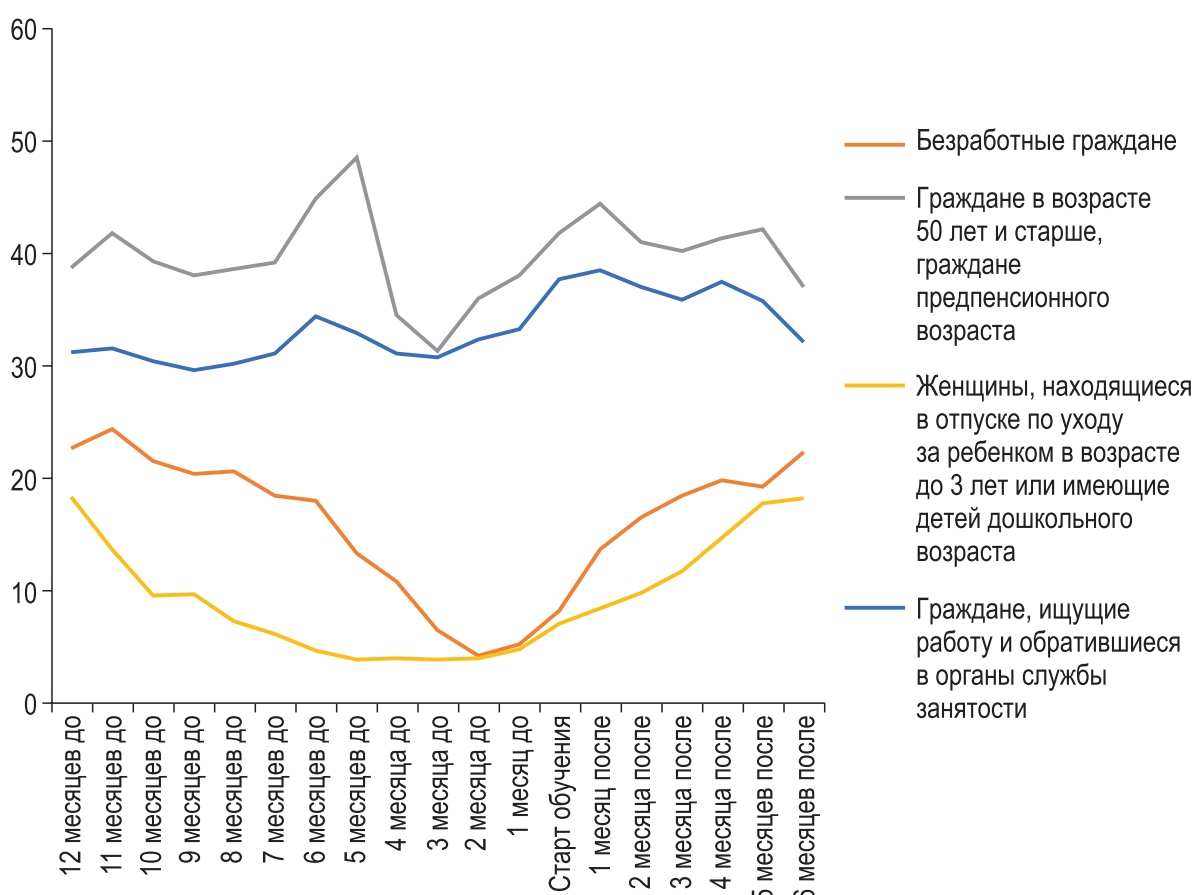
**Примеры должностей в группе «руководители»:** управляющие трудовыми ресурсами; управляющие финансово-экономической и административной деятельностью; руководители служб по снабжению и распространению; руководители служб и подразделений в сфере ИКТ; руководители служб и структурных подразделений по присмотру и уходу за детьми; руководители служб по уходу за престарелыми; руководители служб в сфере социальных услуг и др.

Примеры должностей в группе **«специалисты высшего уровня квалификации»**: инженеры-электрики; инженеры по телекоммуникациям; ландшафтные архитекторы; дизайнеры товаров и одежды; врачи общей практики; специалисты по медицинскому уходу; педагогические работники в средней школе; тренеры и инструкторы-методисты по физкультуре и спорту; бухгалтеры; экономисты; психологи; специалисты в области организации и ведения социальной работы.

сиональной «катастрофы». Фактическое исключение работника из производительного труда должно стать важным сигналом ухудшения карьерной траектории и необходимости принимать решение об обучении.

Отрицательная динамика заработной платы наблюдается и у женщин, которые находятся в отпусках по уходу за детьми различных возрастов. Однако такой «уход» с рынка труда обусловлен у них естественными причинами. Он происходит более плавно и, как увидим далее, менее критично.

Граждане, ищущие работу, а также лица старшего возраста в момент начала обучения, как правило, не теряют места работы, поэтому снижение их заработной платы не имеет критического характера.



**Рис. 3.** Динамика заработной платы слушателей образовательных программ федерального проекта «Содействие занятости» по категориям слушателей, тыс. руб.

## 2. НОВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО: ВЫСОКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Обращение в центр занятости и последующее обучение приводят работника к выходу на новое рабочее место и началу роста его дохода. Регрессионный анализ данных (рис. 4) показывает, что значимый прирост заработной платы наблюдается во всех категориях слушателей — в среднем почти на 20% по всей выборке обучавшихся<sup>6</sup>. Причем наибольший относительный прирост заработной платы наблюдается как раз у женщин, которые эффективнее других оказываются способными восстанавливать свою вовлеченность в производительный труд.



**Рис. 4.** Прирост средней заработной платы (за 3 месяца до обучения и 3 месяца после обучения) по категориям граждан в группе слушателей, прошедших обучение, и в контрольной группе на основе результатов регрессионного анализа, %<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Изучение влияния обучения на заработную плату представлено также в аналитическом докладе «Университеты и занятость. Федеральный проект “Содействие занятости”: благополучие человека через навыки и обучение». Томск: Изд. дом ТГУ, 2024. <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/943039322.pdf>

<sup>7</sup> Регрессионный анализ основывался на уравнениях минцеровского типа, модели разностей в разностях (difference-in-difference). Все значения коэффициентов являются статистически значимыми.

Результативность инвестиций в обучение и соответствующий рост производительности труда зависят от ряда характеристик как самих слушателей, так и факторов реализуемой образовательной программы. Прирост заработной платы положительно коррелирует с производительностью труда в соответствующей отрасли (рис. 5). Большой доход обеспечивают растущие отрасли с высоким уровнем цифровизации<sup>8</sup>: деятельность в области информации и связи, финансовая и страховая деятельность. Меньший — в традиционных отраслях транспорта и складского хозяйства, ЖКХ, в сфере гостиничных услуг малого бизнеса, строительства.



**Рис 5.** Относительный прирост заработной платы слушателей после обучения, по видам экономической деятельности, %

Прибавка заработной платы зависит также от региона обучения (рис. 6). Наибольший по абсолютной величине прирост наблюдался в субъектах Российской Федерации с изначально довольно высоким уровнем оплаты труда. А вот относительный прирост приходился на развивающиеся территории, где сам эффект трудоустройства оказывался заметным результатом обучения.

<sup>8</sup> Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы. [Электронный ресурс]. <https://issek.hse.ru/news/783750202.html>



**Примечание.** Слева — абсолютный прирост, тыс. руб.; справа — относительный прирост, %.

**Рис. 6.** Регионы с наибольшим приростом заработной платы

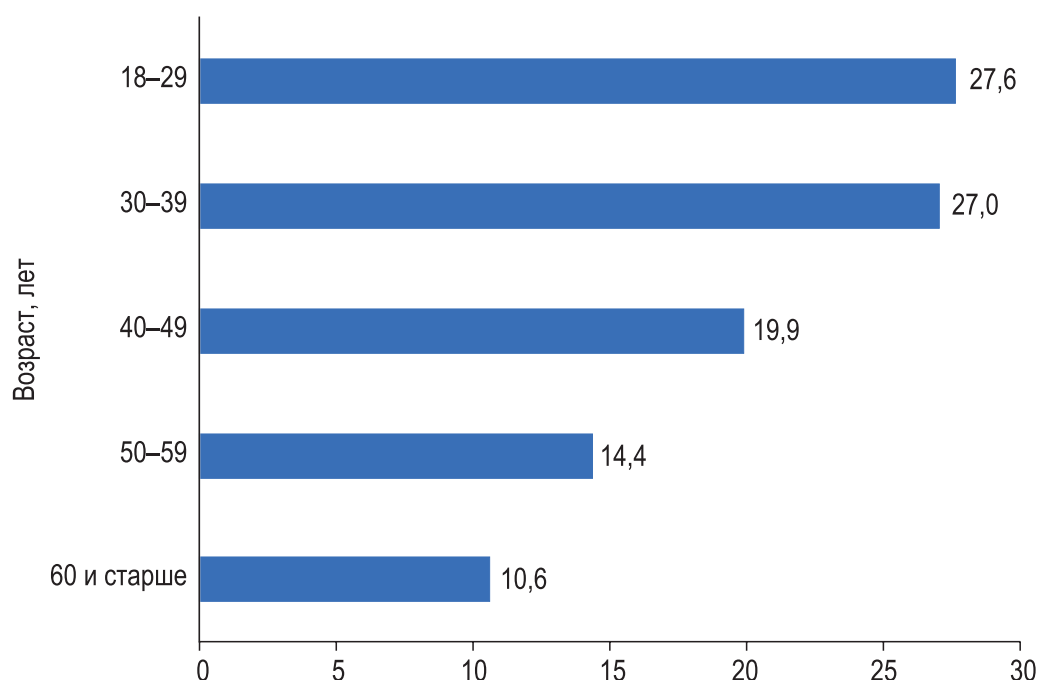
Федеральный проект «Содействие занятости», таким образом, способствует трудоустройству в группы должностей с более высокой заработной платой, и данный эффект в большей степени проявляется в регионах с более низким средним уровнем зарплаты. То есть социальный эффект проекта в части обеспечения роста доходов в большей степени достигается в регионах, нуждающихся в экономическом развитии.

Образовательные инвестиции оказываются более эффективными для молодых граждан в возрастной группе 18–39 лет (рис. 7). В старшем возрасте такой прирост оказывается почти в 3 раза ниже. Это согласуется и с аналогичными данными, показывающими, что в равных условиях с молодежью лица более старшего возраста «недобирают» производительности<sup>9,10</sup>.

В связи с этим возникает необходимость обратить особое внимание на подбор программ для граждан старше 50 лет. Как минимум, стоит опираться не столько на выбор самого слушателя, сколько на рекомендации специалистов центров занятости. Именно они смогут предложить более эффективную и релевантную программу, а также образовательную организацию для выхода на более производительное рабочее место с учетом уже накопленного профессионального опыта слушателя. Исходя из этого с 2024 г. в программах переобучения в качестве обязательного инструмента введено предварительное профилирование обучающегося.

<sup>9</sup> Гимпельсон В.Е. Возраст и заработная плата: стилизованные факты и российские особенности // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2019. Т. 23. № 2. С. 185–237. doi:10.17323/1813-8691-2019-23-2-185-237.

<sup>10</sup> Мартянова Е.В., Полбин А.В. Анализ динамики доходов домохозяйств России на основе базы данных РМЭЗ // Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26. № 6. С. 271–287. doi: 10.26794/2587-5671-2022-26-6-271-287.



**Рис. 7.** Относительный прирост заработной платы после обучения, по возрастным группам, %

Обнаруживается дифференциация прироста заработной платы от конкретной пройденной образовательной программы. К наибольшему увеличению заработной платы приводит освоение компетенций, связанных с цифровыми, надпрофессиональными, а также управленческими навыками. Эти компетенции дают наибольшую финансовую отдачу, вероятно, благодаря направленности на цифровые навыки, составляющие основу четвертой промышленной революции. Цифровые компетенции, кроме того, предоставляют возможность работать в более ресурсных регионах и инновационно-ориентированных компаниях.

Сочетание в одной программе профессиональных компетенций и надпрофессиональных навыков в сфере высоких технологий, управления и менеджмента, а также конкретных узкоспециализированных знаний в области инновационных технологий является эффективной стратегией для разработки востребованных программ, повышающих шансы на значимое увеличение дохода.

Таким образом, инвестиции в профессиональное обучение являются неотъемлемой частью вовлечения населения в активную трудовую деятельность с соответствующим повышением заработной платы. Обновление имеющихся компетенций или приобретение новых знаний и навыков, востребованных на современном рынке труда, делает специалистов более конкурентоспособными, увеличивая их ценность на рынке труда и обеспечивая устойчивость в динамичной профессиональной среде. Полученные новые знания и навыки позволяют сотрудникам адаптироваться, осваивать технологии и одновременно повышать производительность труда на предприятиях.

В центре структурных преобразований российского рынка труда ключевое положение занимает человек. Центры занятости населения, которые сегодня трансформируются в кадровые центры «Работа России», помогают соискателям в совершении обоснованного выбора программы обучения и подходящего рабочего места. Они фокусируются на обеспечении человеческого благополучия, развитии талантов граждан, учете накопленного у них профессионального опыта, текущих потребностей и даже конкретных интересов.

В рамках современных изменений центры занятости переформируются в открытые, технологически оснащенные и современные площадки взаимодействия работодателей и граждан, способствующие эффективному трудоустройству и развитию человеческого капитала. Через внедрение цифровых сервисов, новых программ обучения, усиление консультационной и адаптационной поддержки социально уязвимых групп они эффективно решают задачи по нахождению своего места в жизни, повышению мобильности рабочей силы и адаптации к неизбежным изменениям на рынке труда.

### 3. ПРОРЫВ В КАРЬЕРЕ: ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ГАРАНТИРУЮЩИЕ УСПЕХ НА РЫНКЕ ТРУДА

Участники федерального проекта «Содействие занятости» получают возможность проходить обучение в разных образовательных организациях<sup>11</sup>. Карьерные позиции, занимаемые слушателями после обучения, коррелируют с типом образовательной организации (рис. 8).



**Примечание.** 100% составляет каждый тип образовательной организации.

**Рис. 8.** Структура должностей трудоустройства по типам образовательной организации, %

После обучения в вузах и автономных образовательных организациях ДПО слушатели занимают более высокие должности из группы руководителей, специалистов высшей и средней квалификации с акцентом на продвинутое использование цифровых компетенций.

<sup>11</sup> В профессиональных образовательных организациях (СПО) обучалось 3,5% всей рассмотренной выборки, тогда как в вузах — 65% и в автономных организациях ДПО — 31,5%.



Анализ поступления слушателей для обучения в университеты позволяет выделить ряд наиболее востребованных программ (рис. 9). В их числе освоение современных цифровых навыков (специалист по маркетплейсам, тестировщик программного обеспечения, 1С программист, таргетолог и SMM-специалист, оператор 1С), а также администрирования корпоративных процессов (кадровый менеджмент и делопроизводство, государственные, муниципальные и корпоративные закупки, бухгалтерский учет на предприятии, специалист по ВЭД, государственное и муниципальное управление).



**Примечание.** Нормировано на количество обученных в соответствующем типе образовательной организации.

**Рис. 9.** Распределение обученных по десяти наиболее востребованным программам в образовательных организациях высшего и дополнительного профессионального образования, %

Университеты, обладая значительными технологическими и кадровыми ресурсами, чаще разрабатывают комплексные программы, охватывающие широкий спектр знаний и умений, в том числе сочетая в одной программе профессиональные и надпрофессиональные навыки. Совершенная материально-техническая база, включая современные лаборатории, техническое оборудование и доступ к инновационным технологиям, позволяет вузам предоставлять

обучение, которое вовлекает слушателей в решение новых задач и развивает их навыки, применимые в разных областях.

После обучения в профессиональных образовательных организациях (СПО) слушатели чаще занимают позиции работников сферы обслуживания и торговли, охраны. Они становятся поварами, воспитателями, электрогазосварщиками, операторами котельных, электромонтерами, но также чаще, чем обучавшиеся в университетах, занимают должности в группе неквалифицированного персонала и рабочих. Образовательные программы, представленные на рис. 10, отражают тенденцию среднего профессионального образования к подготовке специалистов, востребованных в тех отраслях, где требуются практические навыки и физический труд. Большинство из них предполагают замещение должностей среднего уровня, не требующих управления большим коллективом или принятия стратегических решений.

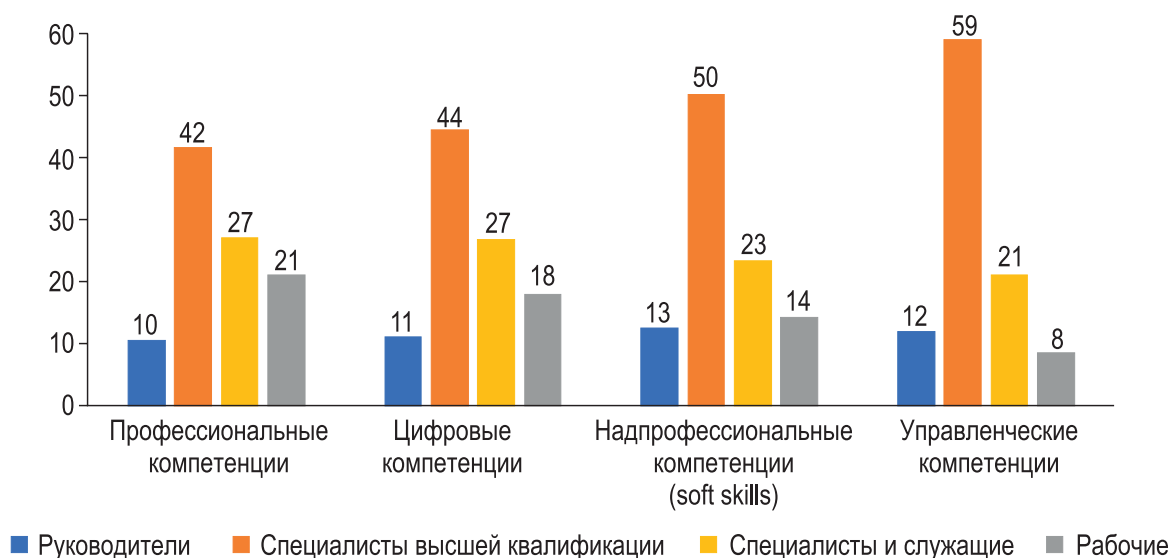


**Примечание.** Нормировано на количество обученных в соответствующем типе образовательной организации.

**Рис. 10.** Распределение обученных по десяти наиболее востребованным программам в профессиональных образовательных организациях (СПО), %

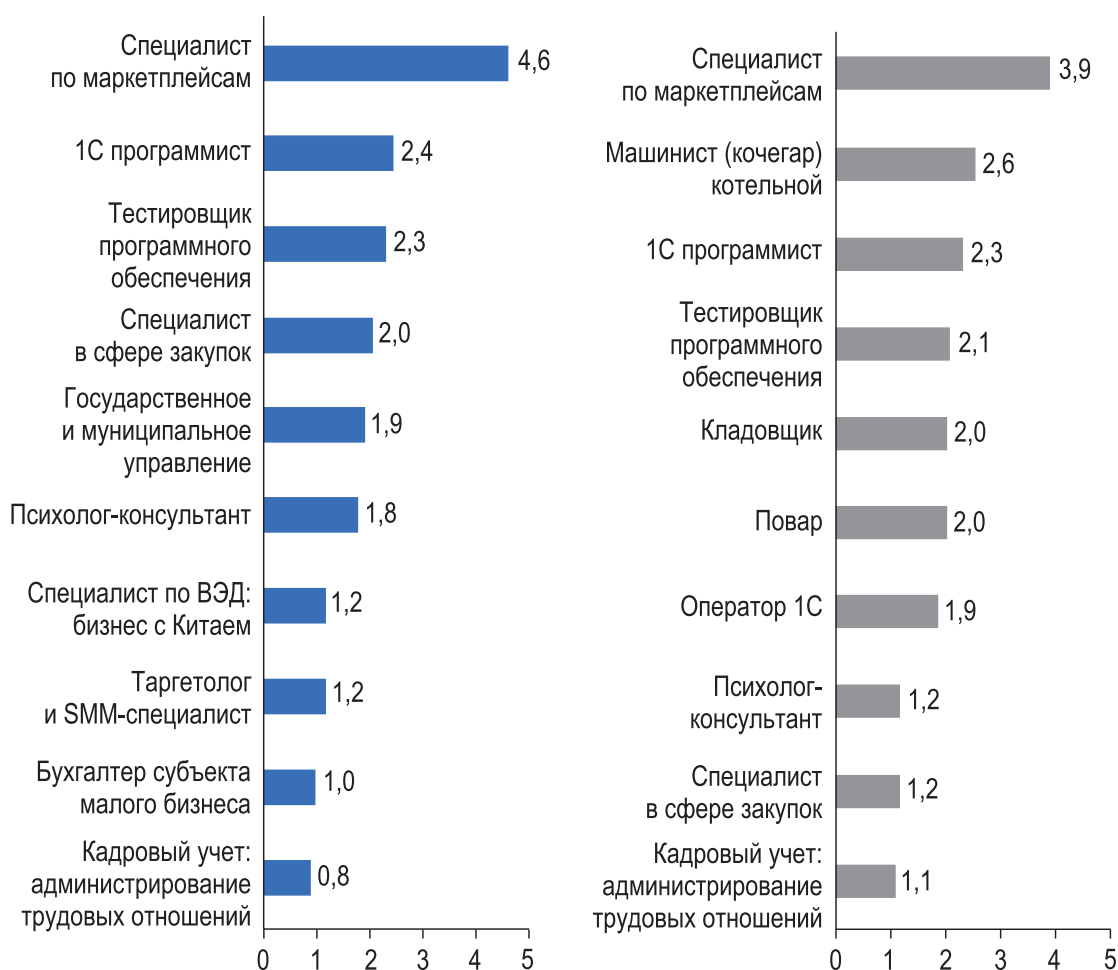
Важное значение для карьеры может иметь тот факт, что граждане, освоившие надпрофессиональные и управленческие компетенции, чаще занимают должности в группе руководителей и специалистов высшей квалификации (рис. 11).

Вместе с тем самостоятельный выбор гражданами образовательных программ по большей части оказывается обусловленным их популярностью, а не уверенностью в результатах, которые будут достигнуты по итогам обучения. Так, слушатели, занявшие должности разного уровня квалификации (например, в группах должностей «руководители» и «неквалифицированные рабочие», см. рис. 12), обучение проходили преимущественно по одним и тем же программам.



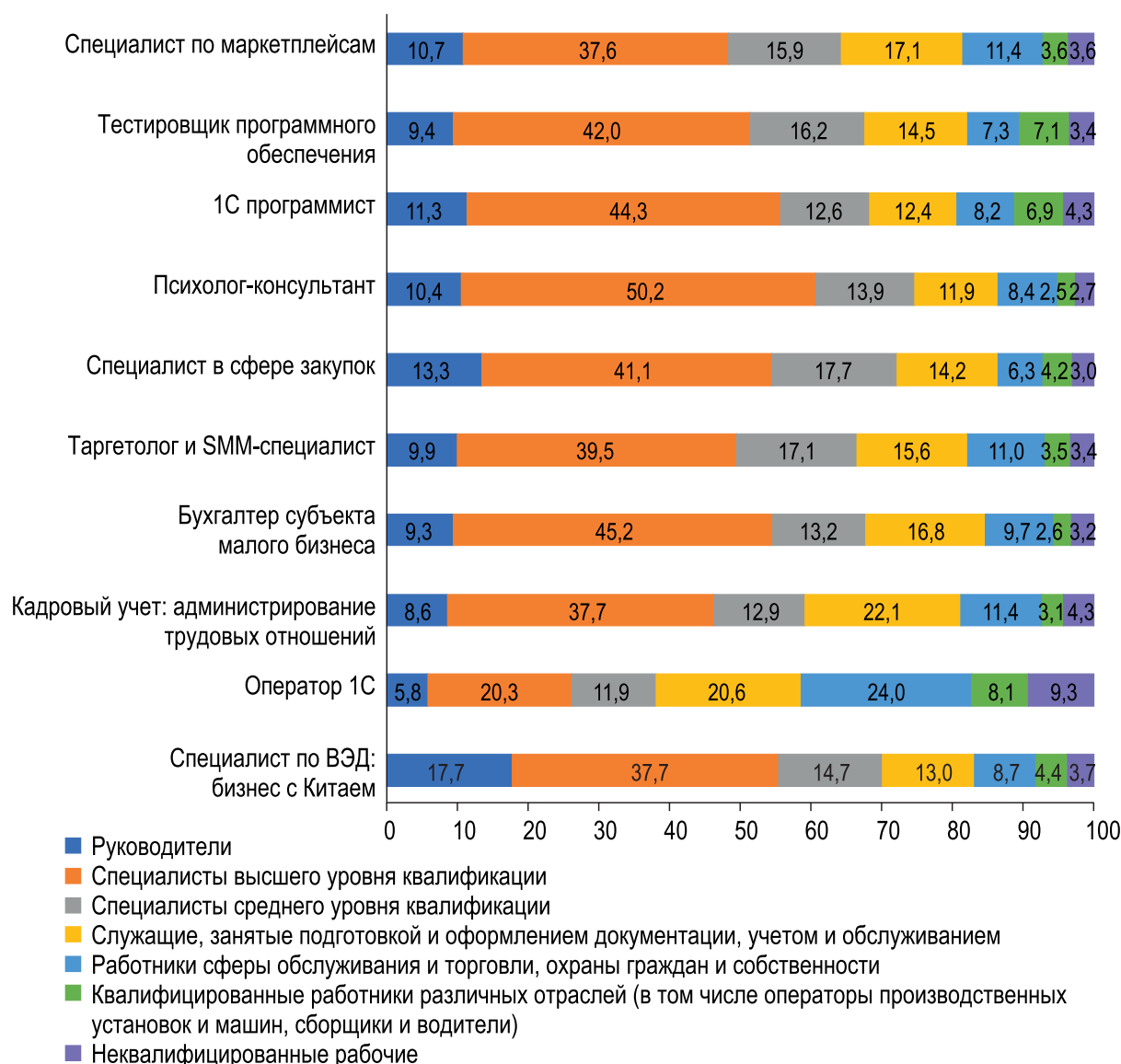
**Примечание.** 100% составляет общее количество обученных по группе компетенций.

**Рис. 11.** Структура обученных по должностям и группам освоенных компетенций в рамках образовательных программ, %



**Рис. 12.** Распределение обученных по десяти наиболее востребованным программам, трудоустроившихся в группах должностей «руководители» (слева) и «неквалифицированные рабочие» (справа), % от общей численности слушателей — участников федерального проекта «Содействие занятости»

Прохождение одной и той же образовательной программы совсем не означает того, что слушатели будут занимать в результате трудоустройства одинаковые должности. Наиболее популярные программы в разрезе групп должностей, занимаемых по результатам обучения по соответствующим программам, приведены на рис. 13.



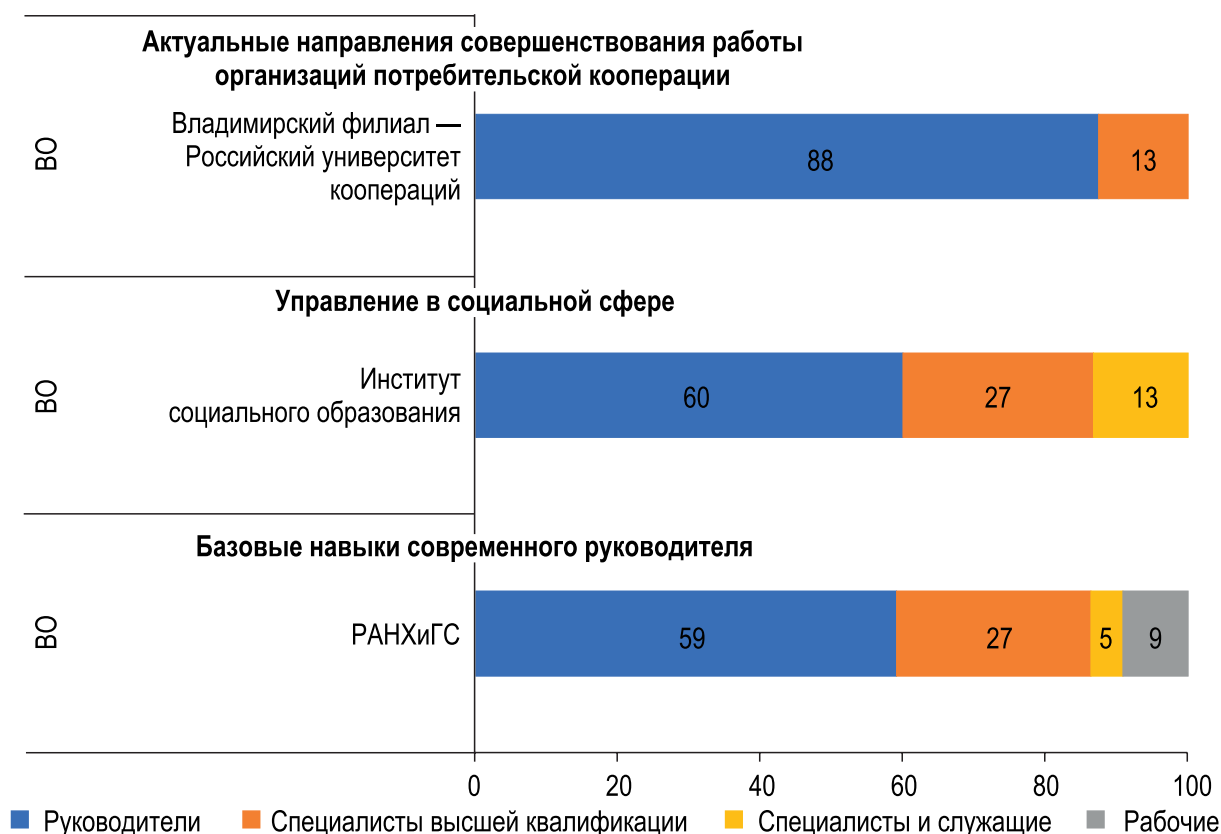
**Примечание.** 100% составляет число обученных по каждой образовательной программе. Численность слушателей по каждой программе — от 2 до 13 тыс. человек.

**Рис. 13.** Распределение групп должностей по десяти наиболее востребованным программам, %

Например, из 10 наиболее востребованных программ должность в группе руководителей с вероятностью 17,7% занимали после обучения по направлению «Специалист по ВЭД: бизнес с Китаем». Высокая вероятность занять должность в группе персонала высшей квалификации обеспечивалась обучением по программам «Психолог-консультант» (50,2%), «Бухгалтер субъекта малого бизнеса» (45,2%) и «1С программист» (44,3%). Вероятность занять должность высшей квалификации после обучения по программе «1С программист» была в 2 раза выше, чем при обучении по программе «Оператор 1С», по которой в 9% случаев слушатель попадал на должность в группе неквалифицированных рабочих.

В ходе исследования были определены образовательные программы, а также непосредственно образовательные организации, где обучение с наибольшей вероятностью приводило к попаданию на должности: руководителей, специалистов высшей квалификации, а также неквалифицированных рабочих.

Должности в группе руководителей (рис. 14) с максимальной вероятностью (более 60%) занимали слушатели после обучения по следующим образовательным программам: «Актуальные направления совершенствования работы организации потребительской кооперации», «Ответственный за пожарную безопасность», «Противодействие коррупции в государственном и муниципальном управлении», «Управление в социальной сфере», «Базовые навыки современного руководителя». Стоит отметить, что прохождение массово востребованных (популярных) программ не коррелировало с занятием руководящей позиции.

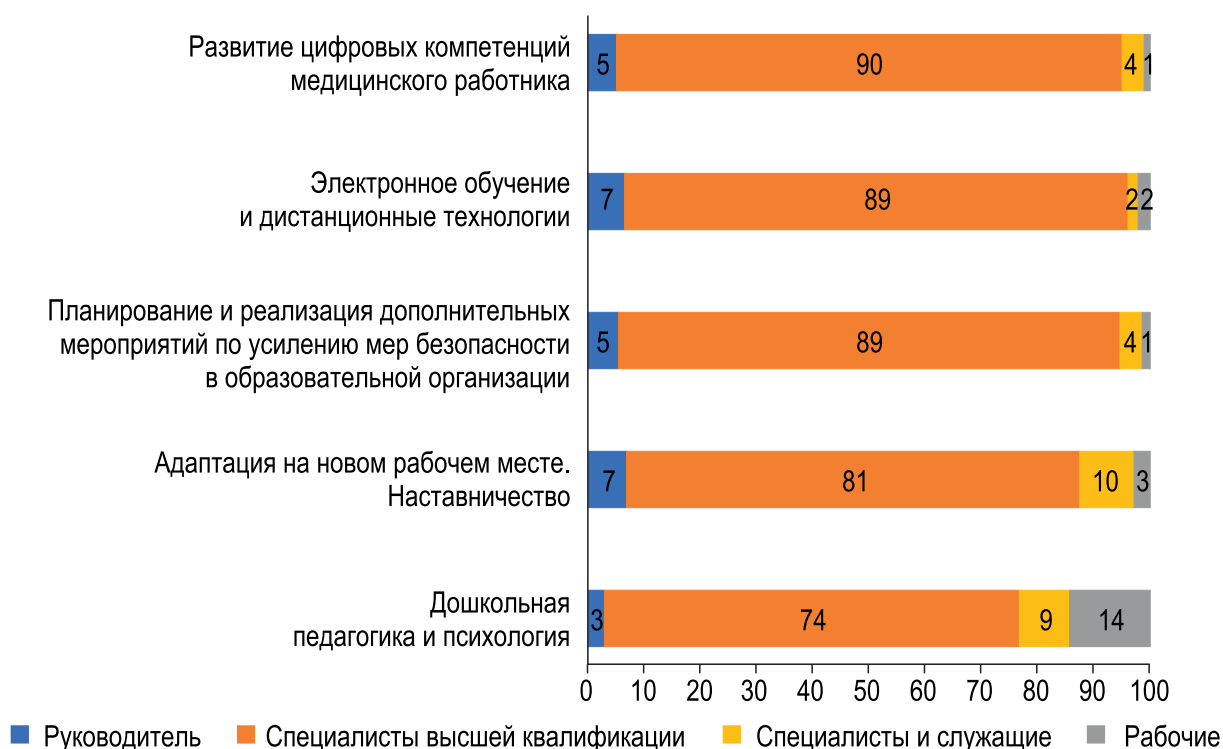


**Примечание.** 100% составляет число обученных по каждой образовательной программе. В каждой организации по соответствующей программе было обучено более 10 человек.

**Рис. 14.** Образовательные программы, после обучения на которых слушатели преимущественно трудоустраивались на должности в группе руководителей, %

К должностям специалистов высшей квалификации (рис. 15) приводили такие образовательные программы, как: «Развитие цифровых компетенций медицинского работника», «Электронное обучение и дистанционные технологии», «Планирование реализации дополнительных мероприятий по усилению мер безопасности в образовательной организации», «Адаптация на новом рабочем месте. Наставничество», «Дошкольная педагогика и психология».

Данный подход позволяет идентифицировать образовательные организации с лучшими показателями в части замещения высоких должностей по итогам прохождения обучения по



**Примечание.** 100% составляет число обученных по каждой образовательной программе. В каждой организации по соответствующей программе было обучено более 100 человек.

**Рис. 15.** Образовательные программы, после обучения на которых слушатели преимущественно трудоустраивались на должности специалистов в группе высшей квалификации, %

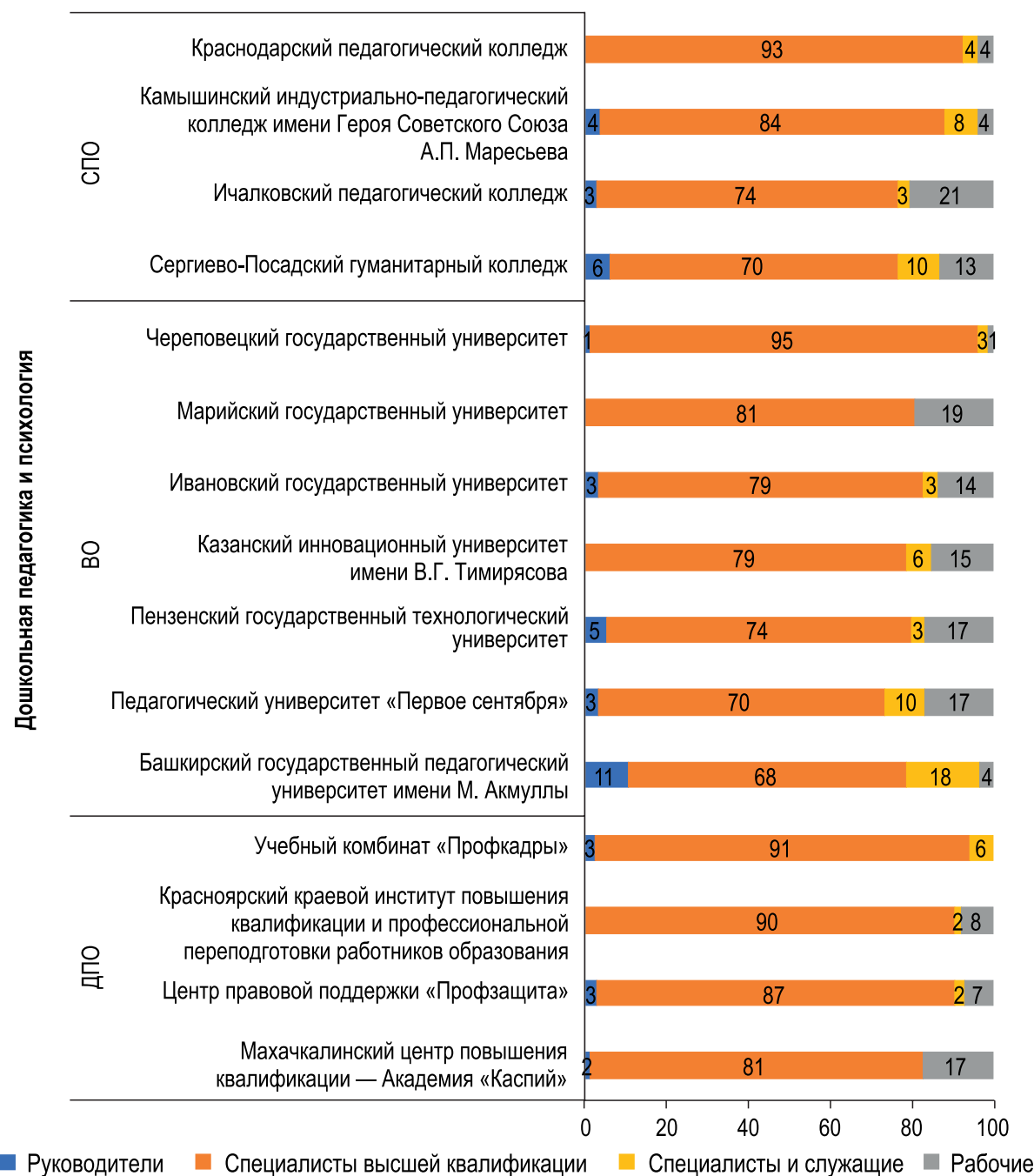
конкретной программе. Например, на рис. 16 приведены конкретные образовательные организации с указанием доли должностей специалистов высшей квалификации, которые слушатели заняли после обучения по программе «Дошкольная педагогика и психология».

На должности специалистов и служащих (рис. 17) с вероятностью более 59% трудоустраивались после обучения по программам: «Профилактика инфекций, связанных с оказанием медицинской помощи», «Страховой агент», «Технологии банковских продаж», «Предоставление социальных услуг клиентам организаций социального обслуживания», «Сестринское дело».

В свою очередь, должности из группы неквалифицированных рабочих (рис. 18) занимали более чем в 48% случаев после обучения по программам «Базовый PowerPoint», «Горничная», «Горнорабочий подземный», «Электрослесарь подземный».

Таким образом, высокий уровень дифференциации должностей внутри каждой образовательной программы связан как с уровнем исходного образования и притязаний слушателей, так и с конкретными образовательными организациями, которые обеспечивали обучение и содействие трудоустройству слушателей программы.

Например, университеты после обучения по программе «Тестировщик программного обеспечения» обеспечивают уверенное трудоустройство на должности высшей квалификации — от 42,8 до 53,7% (рис. 19). При этом вероятность занятия должности в группе неквалифицированных рабочих после такого обучения составляет менее 3%.



**Примечание.** 100% составляет число обученных по каждой образовательной программе. В каждой организации по соответствующей программе было обучено более 25 человек.

**Рис. 16.** Распределение групп должностей по программе «Дошкольная педагогика и психология»<sup>12</sup>, после обучения на которой слушатели преимущественно занимали должности в группе специалистов высшей квалификации, %

<sup>12</sup> К данной образовательной программе в подвыборке были отнесены программы: «Дошкольная педагогика. Воспитание и развитие детей в ДОО», «Педагогика и психология воспитания и социализации ребенка дошкольного возраста», «Педагогика и методика дошкольного образования», «Образование и педагогика: дошкольное воспитание», «Технологии организации образовательного процесса в дошкольной образовательной организации в соответствии с ФГОС ДОО» и пр.



**Примечание.** 100% составляет число обученных по каждой образовательной программе. В каждой организации по соответствующей программе обучено более 15 человек.

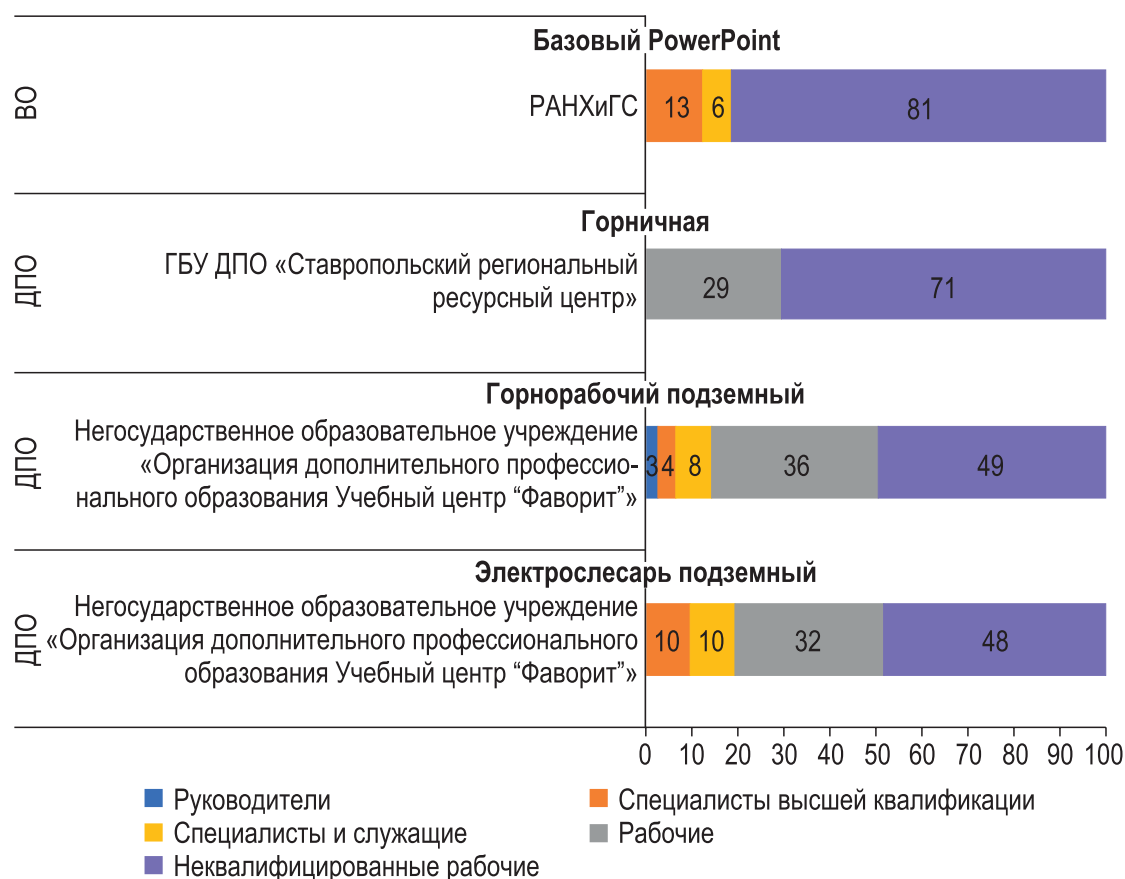
**Рис. 17.** Образовательные программы, после обучения на которых слушатели преимущественно трудоустроивались на должности в группе специалистов и служащих, %

Обучение в автономных образовательных организациях дополнительного профессионального образования оказывается крайне неравномерным. После обучения в одной из них наблюдается довольно низкая доля занятых на должностях высшей квалификации (27,1%), при этом высокая доля — неквалифицированных рабочих (до 9%). А в другой — наоборот, рекордно высокие для данной программы показатели занятости на должностях высшей квалификации (55,6%) и руководителей (13,9%).

Такие показатели свидетельствуют о высоком потенциале для расширения подготовки в независимых образовательных организациях ДПО, хорошо ориентированных на запросы как работников, так и конкретных предприятий. Однако в них необходим дополнительный контроль качества подготовки. Располагая подобными данными, центры занятости могут рекомендовать обучение в образовательных организациях, гарантирующих более высокий уровень должностей, которые займут слушатели той или иной программы.

Значительная дифференциация карьерных результатов обнаруживается и по итогам обучения в различных образовательных организациях по направлениям рабочих профес-

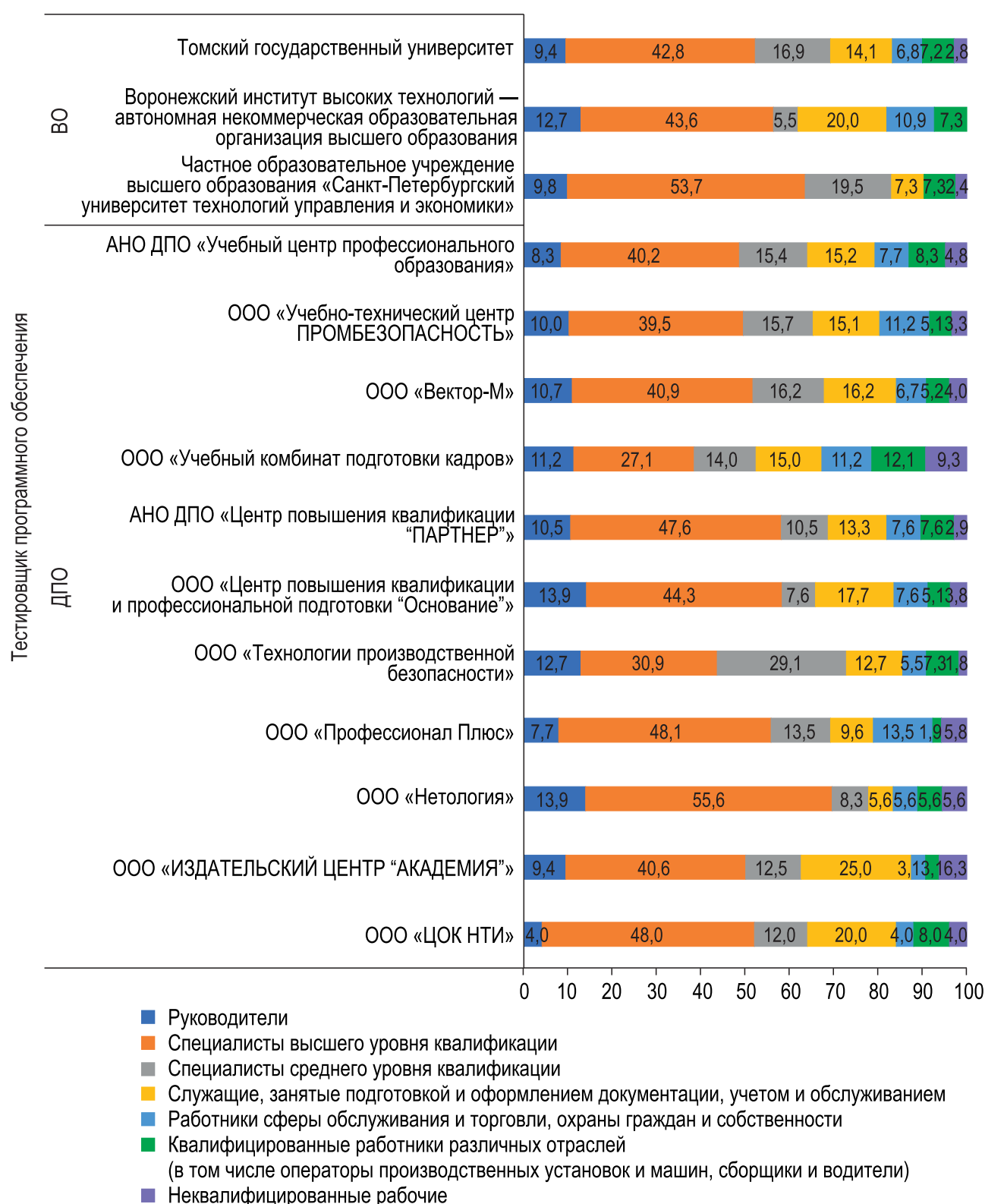




**Примечание.** 100% составляет число обученных по каждой образовательной программе. В каждой организации по соответствующей программе обучено более 10 человек.

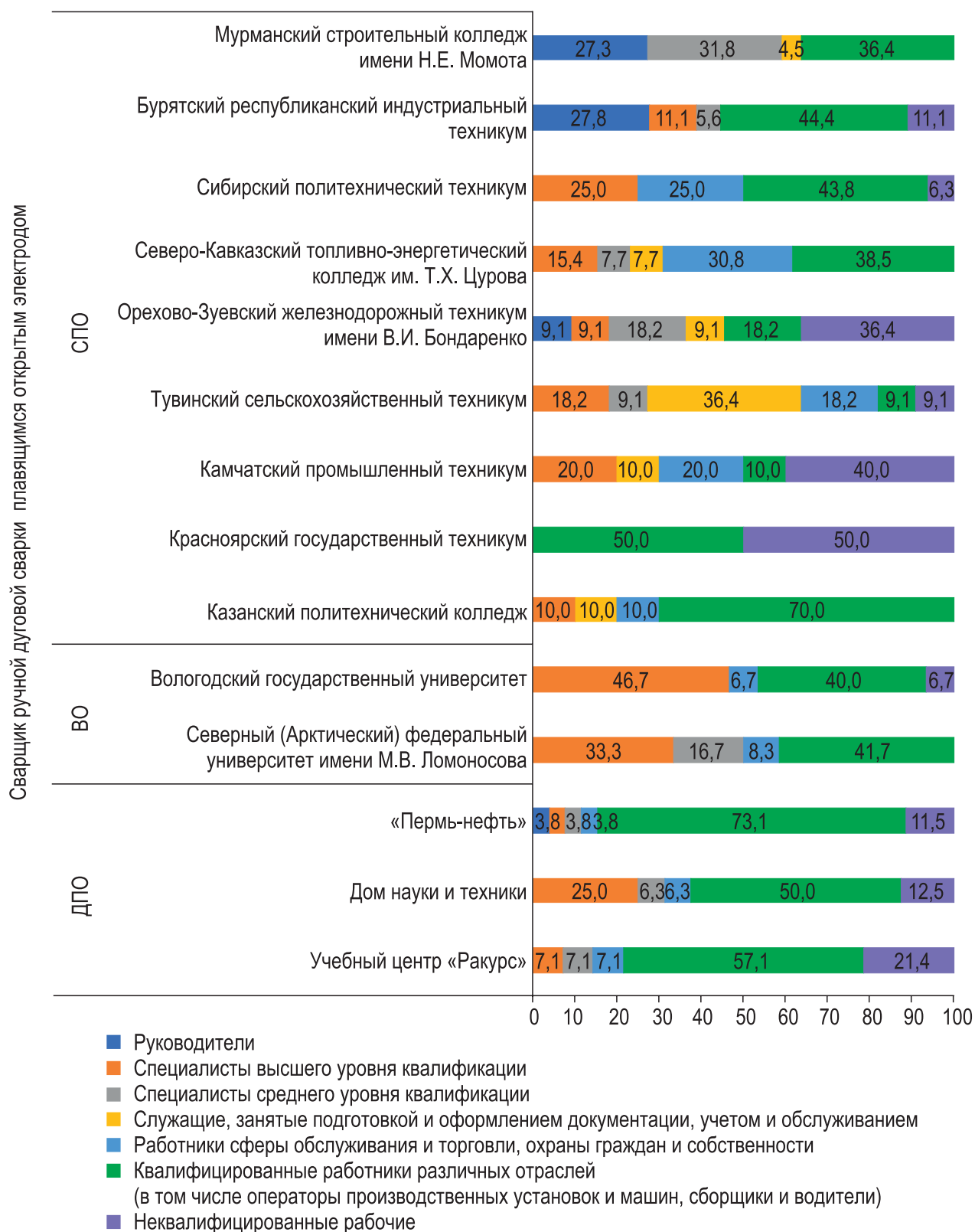
**Рис. 18.** Образовательные программы, после обучения на которых слушатели преимущественно трудоустроивались на должности в группе неквалифицированных рабочих, %

сий (рис. 20). Так, обучение по программе «Сварщик ручной дуговой сварки плавящимся покрытым электродом» в университетах позволяло слушателям уверенно занимать должности как специалистов из группы персонала высшей квалификации (33,3–46,7%), так и квалифицированных рабочих в различных отраслях (40–41,7%). При этом вероятность попадания на должности неквалифицированных рабочих была минимальной (до 6%). Профессиональные образовательные организации и автономные организации ДПО демонстрировали неравномерность результатов обучения в части замещения должностей. Так, 27,8% слушателей смогли занять руководящие позиции, а 50% — неквалифицированные должности.



**Примечание.** 100% составляет число обученных в каждой организации. В каждой организации по данной программе было обучено более 20 человек.

**Рис. 19.** Доля обученных по программе «Тестирующий программное обеспечение» в различных образовательных организациях по группам должностей от общего количества слушателей по программе в каждой образовательной организации, %



**Примечание.** В каждой организации по данной программе обучалось более 10 человек.

**Рис. 20.** Доля обученных по программе «Сварщик ручной дуговой сварки плавящимся покрытым электродом» в различных образовательных организациях по группам должностей, % от общего количества слушателей по программе

## 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «СОДЕЙСТВИЕ ЗАНЯТОСТИ»: ЧТО ГОВОРЯТ РАБОТОДАТЕЛИ?

В рамках настоящего исследования были также проанализированы мнения работодателей об особенностях трудового поведения на рабочих местах сотрудников, прошедших обучение в рамках федерального проекта «Содействие занятости» в 2023–2024 гг.

Цель исследования состояла в том, чтобы выявить особенности трудового поведения сотрудников на рабочих местах после прохождения обучения.

Целевые профессиональные группы включали: линейных руководителей, сотрудников кадровых служб, принимающих решения в сфере найма, оценки, адаптации и профессионального развития персонала.

Критерии включения респондентов в целевую группу предполагали:

- 1) отношение предприятия к разному спектру отраслей (авиационная промышленность, строительная сфера, нефте- и газодобыча, нефтеперерабатывающая промышленность, IT-сфера, пищевая промышленность, электроэнергетика, образование, здравоохранение, сфера социальных услуг, торговля);
- 2) принадлежность к 4 федеральным округам (СФО, ПФО, ЦФО, ЮФО), а также к регионам с разным уровнем социально-экономического развития (7 регионов);
- 3) количество принятых работников и/или прошедших обучение в рамках федерального проекта «Содействие занятости» — не менее 10 человек.

Полуструктурированные интервью длительностью более 45 мин проводились в 14 организациях: крупного (4 предприятия), среднего (1 предприятие) и малого (9 предприятий) бизнеса.

Работодатели во всех случаях не только были удовлетворены качеством программ, но и отмечали неожиданно высокий уровень полученных знаний, умений и навыков сотрудников, прошедших обучение в образовательных организациях — участниках федерального проекта «Содействие занятости» и поступивших к ним на работу.

В университетах качество обучения отмечалось как более высокое, чем в других типах образовательных организаций, в том числе корпоративных. Обучение в корпоративных образовательных центрах направлено преимущественно на конкретные технологические навыки собственных сотрудников. Обучение по программам в рамках федерального проекта «Содействие занятости» не только предоставляло необходимые компетенции работникам, но и оказывало влияние на мотивацию и адаптацию к трудовой деятельности после трудоустройства.

В ряду организаций — серьезных конкурентов вузов по качеству обучения — автономные онлайн-платформы и частные образовательные организации, такие как «Нетология», «Яндекс Практикум», МВА «Синергия». За счет значительной ориентации на потребности реального сектора экономики они обеспечивают высокие образовательные результаты своих слушателей.

Предприятия выделяют **региональные центры занятости** населения в качестве инфраструктурных организаций, оказывающих наибольшую поддержку в эффективном найме персонала, включая подбор персонала, организацию ярмарок вакансий, размещение объявлений о вакансиях на портале «Работа в России».

При выборе программ обучения социально уязвимые граждане чаще выбирают «популярные», чем результативные, программы. Это формирует дополнительный вызов для региональных центров занятости по обеспечению качества подбора образовательных программ для соискателей рабочих мест, а также по усилению профориентационной работы, содействию эффективной коммуникации с работодателями и образовательными организациями. Кроме того, необходим детальный анализ регионального рынка труда, чтобы вместо фокусирования на «популярных» программах была возможность ориентироваться на реальные и актуальные потребности якорных отраслей конкретных субъектов.

**Рекомендации для центров занятости**, высказанные работодателями:

- рассмотреть системный выход региональных центров занятости на взаимодействие с трудоизбыточными российскими регионами и территориями, чтобы в условиях дефицита кадров содействовать трудовой миграции;
- предусмотреть расширение охвата аудитории за счет разнообразия и использования новых форматов взаимодействия с образовательными организациями; с гражданами, ищущими работу и развивающими свою карьеру; с лицами с ограниченными возможностями здоровья и их инфраструктурными объединениями; со студентами старших курсов;
- расширить линейку инструментов, используемых при профориентации слушателей, в том числе внедрять современные методы тестирования и интерпретации результатов, уже освоенных в корпоративном сегменте;
- усовершенствовать использование принципа «одного окна» при работе с работодателями, включая назначение консультанта для индивидуального сопровождения конкретного предприятия.

Предприятия освоили регулярную работу с **платформой «Работа в России»**, которая стала необходимым цифровым инструментом кадровой службы в организации. Ключевое преимущество портала «Работа в России» заключается в том, что он помогает одновременно и в найме, и в обучении персонала, повышая мотивацию и уровень принимаемых на работу сотрудников.

**Рекомендации работодателей для портала «Работа в России»** включали запросы на:

- обеспечение большего удобства интерфейсов его использования, интуитивной понятности; включение окон комментариев, чтобы центры занятости могли ответить организациям по поводу правок в описании вакансии, дать обратную связь при отклонении вакансии в процессе модерации;
- оптимизацию процедуры размещения вакансии в части сокращения количества полей для ввода данных. Видится достаточным отражать ключевые моменты: опыт, образование, заработная плата и график работы; остальные аспекты выяснять в центре занятости на интервью, если это требуется, или заполнять по желанию;
- видеоинструкции по пользованию порталом в целом и отдельными сервисами (определение профессии по классификатору, разъяснения алгоритма действий и этапов, которые должен пройти работодатель до подписания трехстороннего договора, и др.).

Представителями кадровых служб предприятий были высказаны следующие **предложения по введению новых категорий — участников федерального проекта:**

- родитель-одиночка, самостоятельно воспитывающий ребенка;
- лица с ограниченными возможностями здоровья;
- граждане, в том числе работники предприятий, готовые обучаться по образовательным программам федерального проекта «Содействие занятости» в образовательных организациях с оплатой обучения (за свой счет или за счет средств организаций);

- работающие граждане в возрасте 48–50 лет, так как навыковый дефицит в трудовой карьере возникает заметно раньше. Предприятие чаще настроено заменить этих работников на более эффективных и молодых, чем дообучать.

Работодатели отмечают, что **продуктивность участников федерального проекта на новом рабочем месте** значительно увеличивается после прохождения обучения. Это связано с комплексным содержанием образовательных программ. Уровень продуктивности персонала повышается за счет того, что в рамках обучения слушатели знакомятся не только с профессиональными и надпрофессиональными навыками, но и с новыми, современными методами организации работы, которые позволяют эффективнее налаживать производственные процессы, а также оптимизировать время на поиск наилучшего решения в условиях предприятий. Обучение оказалось особенно важным для адаптации женщин после декретного отпуска и отпуска по уходу за ребенком.

**Федеральные операторы проекта** призваны задавать основные механизмы и процессы обучения. В связи с этим от операторов работодатели ожидают дополнительных усилий по организации самого процесса обучения, включая стандартизацию алгоритмов, критериев качества, разработку программ, ориентированных под прямые запросы работодателей.

Рекомендации, касающиеся совершенствования содержания программ и организации процесса обучения, **федеральным операторам** включали запросы на:

- проработку механизмов создания и реализации программ по прямому запросу заказчика;
- организацию участия работодателей на этапе разработки, обсуждения условий реализации подходящей для них образовательной программы, в том числе интеграцию с корпоративными планами обучения, конкретными программами и приглашением преподавателей-тренеров с профильных предприятий, использование сообщества HR и работодателей-экспертов из разных сфер экономики;
- создание сервисов систематического сбора содержательной обратной связи о реализованных программах со стороны работодателей, принявших в итоге на работу слушателей образовательных программ;
- существенное увеличение доли практических занятий в структуре программ, особенно при реализации онлайн-обучения. В качестве примера на занятиях можно использовать реальные кейсы от тех работодателей, которые уже обучили своих сотрудников по данной программе.

Работодатели сообщают о **потребности в программах дополнительной адаптации** на новом рабочем месте сотрудников из числа участников федерального проекта «Содействие занятости». Такая адаптация начинается уже в процессе обучения за счет различных надпрофессиональных навыков, которые включаются в содержание образовательной программы еще в образовательной организации. Такие адаптационные элементы рекомендуется расширить. Это может быть сделано, например, путем разработки для линейных менеджеров обучающего аудио- или видеомикронтента по приему и адаптации сотрудников, особенно из числа социально уязвимых граждан, на новом рабочем месте после обучения.

**Микроквалификации** как важный контекст в составе обучения работников отмечают многими предприятиями. Работодатели видят необходимость реализации коротких программ, позволяющих передавать работнику один конкретный навык, отдельную трудовую функцию (операцию). Поэтому актуальными являются программы микроквалификаций, которые привязаны к конкретным меняющимся задачам предприятия, а не к прошлому образованию или даже трудовому опыту работника.

Данный формат программ должен реализовываться с учетом анализа будущих трудовых функций конкретных сотрудников на их должностях и запросов на движение персонала вну-



три компании. Осторожное мнение относительно применения программ микроквалификаций, вероятно, обусловлено лишь недостаточностью информации о целях, особенностях реализации и преимуществах данного формата профессионального развития кадров.

Актуальная тематика программ микроквалификаций, по мнению работодателей, может быть связана с:

- бухгалтерским, налоговым учетом, корпоративными отношениями и земельным имуществом, а также прочими темами, в которых много частых законодательных изменений;
- цифровыми навыками и обучением применения конкретного программного обеспечения, которыми пользуются сотрудники и руководители на рабочем месте;
- производственными процессами (работа на определенном станке, например, по глазировке конфет, варке, резке и пр.).

\* \* \*

В условиях структурных изменений, среди которых ключевую роль играют демографические факторы, четвертая промышленная революция и рост технологической конкуренции на глобальном рынке, требуется планомерное увеличение производительности труда. В свою очередь, для роста производительности труда необходимы повышение доступности переобучения на протяжении всей жизни для большей части работников, создание условий для профессиональной мобильности и повышение вовлеченности в высокопроизводительные трудовые процессы.

Проект «Содействие занятости» демонстрирует устойчивый успех и результативность благодаря активному партнерству и взаимодействию самих граждан, образовательных учреждений различных типов и работодателей, заявляющих о востребованных компетенциях. Ежегодное увеличение числа категорий участников и тематики предлагаемых программ делает проект все более масштабным и значимым для поддержки занятости населения. Гибкая адаптация обучения к потребностям рынка труда обеспечивает высокую востребованность граждан и способствует их успешному трудоустройству. Проект перезапускает профессиональную карьеру, стимулирует профессиональный рост, повышает производительность труда на предприятиях, внося беспрецедентный вклад в суверенное развитие экономики страны, укрепление ее трудового потенциала и обеспечение равных возможностей.

Федеральный проект «Активные меры занятости» национального проекта «Кадры» продолжает программу бесплатного переобучения, начатую в рамках проекта «Содействие занятости» (национальный проект «Демография»). Эта мера продемонстрировала высокую эффективность. Результаты переобучения характеризуются не только трудоустройством граждан, но и реальным увеличением производительности труда в технологичных отраслях экономики. Кроме того, проект способствует повышению мобильности рабочей силы и сохранению рекордно низкого уровня безработицы (2,9%).

В настоящее время федеральный проект «Содействие занятости» вступает в новую фазу — национальный проект «Кадры». Этот проект расширяет охват профессиональным образованием граждан, становясь вместо средства преодоления безработицы источником подготовки высокопроизводительных кадров, востребованных базовыми отраслями экономики — технологическими лидерами страны.

Дальнейшее развитие программ бесплатного переобучения в рамках национального проекта «Кадры» является важным фактором устойчивого экономического роста и социального благополучия людей в нашей стране.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Информация о структуре и объеме выборки слушателей федерального проекта «Содействие занятости» в 2023 г.

Размер выборки для сопоставления уровня заработных плат составлял 33 624 участника, по ним были доступны размеры заработных плат одновременно до и после обучения на протяжении периода наблюдения в 6 месяцев в 2022 и 2023 гг. К группе обучавшихся (подавших заявку и прошедших обучение) относились 15 936 человек, что составляло 47,4% от всей выборки, а к контрольной группе (подавших заявку, но по независимым от них причинам не прошедших обучение) — 17 688 человек, или 52,6% выборки.

Структура и объем выборки слушателей федерального проекта «Содействие занятости» в 2023 г. составляет 283 033 человека, в том числе:

- безработные граждане, зарегистрированные в органах службы занятости (выборка — 64 639 человек);
- граждане в возрасте 50 лет и старше, граждане предпенсионного возраста (выборка — 88 313 человек);
- женщины с детьми (в том числе женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет, и женщины, не состоящие в трудовых отношениях и имеющие детей дошкольного возраста от 0 до 7 лет включительно) (выборка — 85 543 человека);
- молодежь (выборка — 28 591 человек);
- работники, находящиеся под риском увольнения (выборка — 15 003 человека);
- участники СВО / члены их семей (в том числе ветераны боевых действий, принимавшие участие (содействовавшие выполнению задач) в СВО; лица, принимавшие участие в боевых действиях в составе ВС ДНР, Народной милиции ЛНР, воинских формирований и органов ДНР и ЛНР; члены семей лиц, погибших (умерших) ветеранов боевых действий СВО) (выборка — 805 человек).

Структура выборки по должностям трудоустройства слушателей на основе групп должностей Общероссийского классификатора занятий (ОКС) выглядит следующим образом:

- руководители (выборка — 30 469 человек);
- специалисты высшего уровня квалификации (выборка — 124 048 человек);
- специалисты среднего уровня квалификации (выборка — 38 479 человек);
- служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием (выборка — 35 870 человек);
- работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности (выборка — 27 828 человек);
- квалифицированные работники различных отраслей (в том числе операторы производственных установок и машин, сборщики и водители) (в эту группу должностей вошли следующие должности: квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыболовства и рыболовства; квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий; операторы производственных установок и машин, сборщики и водители) (выборка — 14 312 человек);
- неквалифицированные рабочие (выборка — 12 027 человек).

На момент формирования выборки в образовательных организациях высшего образования обучалось 65% слушателей (184 100 человек), в автономных организациях дополнительного образования — 31,5% (89 159 человек), в профессиональных образовательных организациях (СПО) — 3,5% (9 774 человека).



Настоящий аналитический доклад подготовлен в ходе реализации стратегического проекта «Социальная политика устойчивого развития и инклюзивного экономического роста» по программе развития Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в рамках участия в программе Минобрнауки России «Приоритет 2030» национального проекта «Наука и университеты».

### **Авторский коллектив**

*Коршунов Илья Алексеевич* — канд. хим. наук, руководитель Лаборатории непрерывного образования взрослых, заместитель директора Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; председатель Экспертного совета по непрерывному образованию при Комитете по науке и высшему образованию ГД РФ; член Совета по данным Федеральной службы по труду и занятости;

*Ширкова Наталия Николаевна* — канд. пед. наук, старший научный сотрудник Лаборатории непрерывного образования взрослых Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

*Ерегина Анна Геннадьевна* — канд. социол. наук, научный сотрудник Лаборатории непрерывного образования взрослых Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Авторский коллектив выражает благодарность *Анисимовой Ирине Александровне*, руководителю проекта «Национальный рейтинг образовательных организаций» ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Минтруда России, *Васильеву Денису Александровичу*, заместителю руководителя Федеральной службы по труду и занятости, *Талбацкому Яну Петровичу*, заместителю руководителя Федеральной службы по труду и занятости, за предоставленную возможность работы с деперсонифицированными данными, полезные рекомендации по архитектуре исследования, а также за обсуждение полученных результатов.

*Научное издание*

Коршунов Илья Алексеевич,  
Ширкова Наталия Николаевна, Ерегина Анна Геннадьевна

**ОБРАЗОВАНИЕ:  
ЗАНЯТОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, КАРЬЕРА**

ДОКЛАД О РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «СОДЕЙСТВИЕ ЗАНЯТОСТИ»

Зав. книжной редакцией *Е.А. Бережнова*  
Макет, компьютерная верстка и графика: *Н.Е. Пузанова*  
Корректор *Н.В. Андрианова*  
Дизайн обложки: *В.П. Коршунов*

Подписано в печать 26.05.2025. Формат 60×90 1/8  
Гарнитура PT Serif. Усл. печ. л. 2,25. Уч.-изд. л. 2,0  
Тираж 100 экз. Изд. № 2981.

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»  
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42



**Институт образования**  
**Программа повышения**  
**квалификации**  
**«Создание образовательных**  
**программ и продуктов»**  
**(базовый курс)**



**Для кого:**

- ✓ Руководители проектов и работники различных отраслей, предполагающие запуск образовательных программ
- ✓ Специалисты по воспитательной работе и молодежной политике
- ✓ Менеджеры по обучению и развитию организаций и предприятий

**Слушатели научатся:**

- ✓ Определять цели и задачи, которые могут быть решены с помощью образовательных программ
- ✓ Проводить образовательные программы, интересные и полезные для слушателей с гарантированным результатом
- ✓ Разрабатывать образовательные программы и продукты в соответствии с требованиями действующего законодательства
- ✓ Работать над качеством и востребованностью образовательных программ

**В программе обучения:**

- Цели и задачи обучения. Каких целей можно достичь с помощью обучения.
- Тренды и актуальные программы современного дополнительного образования, национальные и федеральные проекты для поддержки обучения.
- Ресурсы для поддержки образовательных программ.
- Источники образовательных продуктов. Образовательные организации и ресурсы для обучения.
- Самостоятельная работа. Определение тематики, целей и задач образовательной программы.
- Какие навыки существуют и для чего им нужно учиться. Индивидуальные стратегии обучения.
- Нормативно-правовые основы разработки и реализации программ дополнительного профессионального образования и дополнительного образования детей и взрослых.
- Основные принципы проектирования образовательных программ.
- Формулирование образовательного результата. Декомпозиция результатов обучения.
- Модели педагогического дизайна. Проектирование от образовательного результата и др.
- Основные инструменты планирования и запуска образовательных программ и продуктов в образовательной организации: общая характеристика, учебно-тематический план, конкурентный анализ и финансово-экономическое обоснование образовательной программы.
- Консультирование и обратная связь по инструментам планирования и запуска образовательных программ и продуктов в образовательной организации.

**Преимущества программы:**

- ❖ Базовый краткий курс – как основа для дальнейшего самообучения
- ❖ Научно-доказательная основа предлагаемых практик
- ❖ Опыт спикеров в разработке программ в вузах и отраслях реального сектора
- ❖ Онлайн-консультирование и обратная связь

**51 ч** Группа до 100 человек



**Период обучения: 1 месяц**



**Форматы: онлайн, базовые лекции и инсайты, семинары, обратная связь, практическая работа над индивидуальным проектом**

**Результаты программы:**

- 1) Востребованная образовательная программа для решения задач слушателей, работодателей, бизнеса, страны
- 2) Базовые документы для планирования и запуска образовательных программ и продуктов: общая характеристика, учебно-тематический план, конкурентный анализ и финансово-экономическое обоснование
- 3) Безопасный старт собственной образовательной программы на основе действующего законодательства в сфере образования и квалификаций

**Удостоверение о повышении квалификации НИУ ВШЭ**



**Контакты для записи: +7 (915)4509071**



**[mkisin@hse.ru](mailto:mkisin@hse.ru)**



## Институт образования

### Программа повышения квалификации

#### *«Образование и навыки для развития человеческого потенциала организации»*

#### Как повысить производительность сотрудников за счет индивидуальных стратегий обучения



#### Для кого:

- ✓ Сотрудники организаций, которые хотят повысить свою продуктивность за счет развития навыков и запуска проектов улучшений
- ✓ Менеджеры среднего звена и сотрудники их подразделений
- ✓ Партнеры организации

51 ч Группа до 100 человек



Период обучения: 1 месяц

Форматы: Стратегические сессии, командные тренинги, обратная связь, самостоятельное обучение, защита проектов

#### Слушатели научатся:

- ✓ Конкретизировать собственные цели деятельности, в соответствии с ценностями компании
- ✓ Формировать в организации отношения взаимовыручки и доброжелательности с партнерами и коллегами
- ✓ Генерировать и запускать проекты улучшений для достижения целей
- ✓ Разрабатывать стратегию самообучения: самостоятельно преодолевать дефицит

#### В программе обучения:

- Постановка целей саморазвития на основе ценностей организации и человека. Ценности и их перезагрузка.
- Навык формирования проектов изменений. Собственное поле стратегического действия.
- Основные навыки для запуска проектов. Генерация проектов улучшений для достижения целей.
- Проект как товар. Привлечение инвестиций и управление ресурсами. Подготовка презентации проекта изменений потенциальным стейкхолдерам внутри компании и во вне нее (по шаблону).
- Какие навыки и как повышают продуктивность.
- Диагностика дефицитов навыков.
- Индивидуальная карта запросов на обучение для развития навыков, направленных на достижение целей.
- Продуктивные отношения в служебных иерархиях, тренировка похода «выиграл-выиграл».
- Эффективная работа с «трудным» начальником.
- Как разработать индивидуальную образовательную стратегию для преодоления дефицитов навыков в целях повышения продуктивности, реализации проектов улучшений и развития отношений.
- Куда пойти учиться: образовательные организации и ресурсы для обучения взрослых.
- Подготовка индивидуальной образовательной стратегии для преодоления дефицитов навыков в целях повышения продуктивности, реализации проектов улучшений и развития отношений.

#### Преимущества программы

- ❖ Научно-доказательная основа предлагаемых практик
- ❖ Включение социологических исследований в структуру обучения
- ❖ Вовлечение сотрудников в устойчивое создание проектов улучшений
- ❖ Формирование устойчивого интереса к самообучению и развитию

#### Результаты обучения:

- 1) Карта целей и ценностей сотрудников в интересах организации
- 2) Проекты улучшений, запускаемые сотрудниками
- 3) Стратегия самообучения для ликвидации дефицита навыков и достижения целей
- 4) Новый уровень доброжелательности и сотрудничества в коллективе
- 5) Осознанное использование навыков для увеличения производительности труда

#### Удостоверение о повышении квалификации НИУ ВШЭ



Договориться о проведении программы +7(987)548-23-64

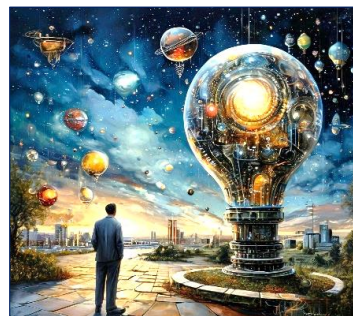


## Институт образования

### Программа повышения квалификации

#### *«Продуктовое мышление в образовательной организации»*

#### Как продавать образовательные программы, технологические решения и интеллектуальные продукты



#### Для кого:

- ✓ Научные и педагогические работники образовательной организации
- ✓ Руководители и сотрудники действующих проектных офисов федеральных проектов и программ
- ✓ Представители предприятий-партнеров образовательной организации

96 ч



Группа до 100 человек

Период обучения: 2 месяца



Форматы: Стратегические сессии, командные тренинги, обратная связь, самостоятельное обучение, защита проектов

#### Слушатели научатся:

- ✓ Управлять проектами, реализуемыми для внешних заказчиков, а также участвовать в бизнес-процессах предприятий-партнеров
- ✓ Осуществлять бизнес-планирование и запуск продуктов университета: ДПО, типовых НИР, РИД для корпоративных заказчиков
- ✓ Достигать роста дохода от предпринимательской деятельности на основе запуска организационных процессов и коммуникации с партнерами
- ✓ Обеспечивать продажи, эффективный маркетинг интеллектуальных продуктов

#### В программе обучения:

- Источники интеллектуальных продуктов ДПО, НИОКР и РИД в образовательной организации, в университете. Определение фронтиров технологического лидерства в научных исследованиях, инженерно-технических разработках, инновационной деятельности.
- Управление проектами: содержание, ресурсы, риски, сроки, цифровые инструменты
- Бизнес-планирование создания и продвижения продуктов НИР, ДПО. Создание и отчуждение РИД. Распространение практики.
- Продажи интеллектуальных продуктов (ДПО, НИОКР, РИД): позиционирование, определение целевой аудитории, эффективных инструментов продвижения на рынок.
- Информационное продвижение проектов. Бренд образовательной организации.
- Организационные вопросы функционирования проектного подразделения/офиса: документация, сроки, работа с показателями федеральных проектов и программ.
- Основы деловой коммуникации сотрудников с партнерами, внутри организации и внешними заказчиками.
- Циклы консультаций экспертов по каждому проекту слушателя.

#### Преимущества программы

- ❖ Вовлечение преподавателей в разработку, бизнес-планирование и продажу продуктов.
- ❖ Стратегии и опыт ведущих вузов по расширению доходов от ДПО, НИОКР, РИД, вхождение в федеральные проекты.
- ❖ Участие бизнес-экспертов и представителей инфраструктурных организаций.

#### Результаты обучения:

- 1) Интеллектуальные продукты, разработанные под руководством экспертов: программы ДПО, НИР, РИД, инновационные проекты, готовые для предложения потенциальным заказчикам и наращивания технологического лидерства.
- 2) Новый уровень командной коллаборации в проекте: внутри образовательной организации, в отраслевой и региональной экосистеме.

#### Удостоверение о повышении квалификации НИУ ВШЭ



Договориться о проведении программы +7(987)548-23-64

<https://ioe.hse.ru/proeducation>

ОБРАЗОВАНИЕ:

ЗАНЯТОСТЬ,

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ,

КАРЬЕРА

