

Управленческие практики и результативность вузов в реализации непрерывного образования

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34

Коршунов Илья Алексеевич – канд. хим. наук, вед. науч. сотрудник, заместитель директора
SPIN-code: 5543-7218, ORCID: 0000-0003-0706-0308, ikorshunov@hse.ru

Ширкова Наталия Николаевна – канд. пед. наук, науч. сотрудник SPIN-code: 9169-6211,
ORCID: 0000-0002-4040-024X, nshirkova@hse.ru

Сжёнов Евгений Станиславович – канд. соц. наук, ведущий эксперт, научный руководитель
Экспертно-аналитического центра «Научно-образовательная политика», e.szhenov@gmail.com
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт об-
разования, Москва, Россия.

Адрес: 101000, Россия, Москва, ул. Мясницкая, 20

Ефремов Иван Анатольевич – заместитель директора Департамента проектной деятельно-
сти, efremov-iv@yandex.ru

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Москва, Россия.

Адрес: 125993, Россия, Москва, ул. Тверская, 11

Чахоян Гарик Артакович – независимый исследователь, ORCID: 0000-0003-1859-3492,
garikchakhoyan096@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена выявлению организационных механизмов и управленческих практик, которые способствуют повышению роли организаций высшего образования в реализации программ непрерывного образования и обеспечивают их финансовую устойчивость. В рамках настоящей работы были проанализированы данные федерального проекта «Новые возможности для каждого», собранные в ходе опроса руководителей вузов по организации и реализации программ непрерывного образования: управленческие практики по развитию системы непрерывного образования в вузах, включая достигаемые финансовые результаты. Всего в исследовании приняли участие руководители подразделений непрерывного образования 51 вуза – участника федерального проекта, а также свыше 15,3 тыс. слушателей, прошедших программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в 2020 г. и предоставивших описание качественных характеристик оказанных образовательных услуг.

Проведённое исследование показало, что на увеличение числа обучаемых лиц в вузах, а также общую доходность университетских программ потенциально влияют такие управленческие практики, как наличие разработанной стратегии непрерывного образования;

участие вуза в федеральных проектах и программах для обучения взрослого населения; расширение линейки предлагаемых программ (ориентация на различные целевые аудитории, обучение корпоративных групп слушателей, запуск программ для развития надпрофессиональных и цифровых навыков); цифровизация программ непрерывного образования и использование сетевых форм сотрудничества; учёт потребностей работодателей в навыках специалистов; расширение отношений с предприятиями и бизнес-партнёрами в регионе.

В результате проведённого исследования авторами статьи были сформулированы предложения по развитию непрерывного образования в вузах с фокусом на запросы слушателей и потребности реального сектора экономики, а также с учётом финансово-экономической результативности образовательных услуг.

Ключевые слова: непрерывное образование взрослых, федеральные проекты, университеты, управленческие практики, цифровизация программ непрерывного образования, сетевые формы сотрудничества, стратегия развития непрерывного образования

Для цитирования: Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Сжёнов Е.С., Ефремов И.А., Чахоян Г.А. Управленческие практики и результативность вузов в реализации непрерывного образования // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 1. С. 9–34. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-32-1-9-34

Management Practices and Effectiveness of Universities at Lifelong Learning Realization

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34

Ilya A. Korshunov – Cand. Sci. (Chemistry), Leading Researcher, Deputy Director, SPIN-code: 5543-7218, ORCID: 0000-0003-0706-0308, ikorshunov@hse.ru

Natalia N. Shirkova – Cand. Sci. (Pedagogy), Research Fellow, SPIN-code: 9169-6211, ORCID: 0000-0002-4040-024X, nshirkova@hse.ru

Evgeny S. Szhenov – Cand. Sci. (Sociology), Leading Expert, Scientific Director of the “Scientific and Educational Policy” Expert-Analytical Center, e.szhenov@gmail.com
HSE University, Institute of Education, Moscow, Russia.

Address: 20, Myasnitskaya str., Moscow, 101000, Russia

Ivan A. Efremov – Deputy Director of the Project Activities Department, efremov-iv@yandex.ru
Ministry of Science and Higher Education of Russia, Moscow, Russia

Address: 11, Tverskaya str., Moscow, 125993, Russia

Garik A. Chakhoyan – Independent Researcher, ORCID: 0000-0003-1859-3492, garikchakhoyan096@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the consideration of organizational mechanisms and practices. They contribute to increasing the role of higher education organizations in the implementation of lifelong learning programs and ensure the financial stability of organizations. Within the frame of the article, the data of the “New Opportunities for Everyone” federal project realization collected during a survey of university leaders were analyzed. Heads of lifelong learning programmes departments of 51 universities, realized the federal project, have been participating in the survey, as well as over 15.3 thousand students who provided a description of the qualitative characteristics of the educational services and programmes.

The results of survey showed that the number of students participating in lifelong learning programmes at universities increase, as well as the profitability of the programmes potentially depends on management solutions: implementation of a strategy for the lifelong learning programmes development, the university's participation in federal projects and programmes, implementation of new programmes offered (orientation on different target groups, training the corporate groups, the introduction of online modules and digitalization of programs, initiating the programmes for the development of supra-professional and digital skills), digitalization of lifelong learning programmes and use the network forms of cooperation, taking into account the specialists' skills needed for employers, expanding relations with enterprises and business partners in the region.

The authors of the article formulated proposals and recommendations for the lifelong learning programmes development in regional universities, taking into account the needs of employees, the needs of the real sector of the economy, the financial and economic effectiveness of educational services.

Keywords: lifelong learning, federal project, universities, management practices, digitalization of lifelong learning programmes, network forms of cooperation, strategy for the development of continuing education

Cite as: Korshunov, I.A., Shirkova, N.N., Szhenov, E.S., Efremov, I.A., Chakhoyan, G.A. (2023). Management Practices and Effectiveness of Universities at Lifelong Learning Realization. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 32, no. 1, pp. 9-34, doi: 10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

Развитие современных научных исследований в части непрерывного образования взрослых связано с начавшимся в конце прошлого века стремительным ростом научно-технологического прогресса и увеличением продолжительности жизни населения. Согласно имеющимся данным, в последние десятилетия профессиональный компетентный уровень специалиста стал снижаться значительно быстрее, чем ранее, поскольку быстрее стали устаревать профессиональные знания и навыки [1].

В данной статье используется термин «непрерывное образование», являющийся эквивалентом понятия «обучение на протяжении всей жизни» (*lifelong learning*), под которым понимают любое обучение граждан старше 18 лет, получаемое за рамками основных профессиональных образовательных программ. Этот вид обучения обычно включает в себя освоение взрослыми программ дополнительного профессионального образования (повышения квалификации и профессиональной переподготовки), профессионального обучения, а также программ дополнительного

образования, напрямую не связанных с профессиональной деятельностью. Именно этот термин был использован в целях реализации Федерального проекта «Новые возможности для каждого» в связи с тем, что он подразумевает любые виды образования и обучения взрослых, вне зависимости от того, на какой именно базе профессионального образования они были получены.

Специфический человеческий капитал представляет собой совокупность специальных навыков и компетенций, востребованных в узком сегменте конкретных рабочих мест (например, профессиональные навыки) [2]. Развитие этих компонентов человеческого капитала иницируется в основном работодателем, поскольку увеличивает производительность работников на конкретных предприятиях, а обеспечивается за счёт участия работников в программах повышения квалификации, стажировках или в таких гибких форматах, как обучение на рабочем месте [3]. Исследования также подтверждают, что именно эти профессиональные навыки в большей степени подвергаются устареванию, по сравнению с компонентами общего

человеческого капитала, что актуализирует их постоянное и непрерывное обновление¹ в результате повышения квалификации или переподготовки.

В исследовании Всемирного банка, посвящённом дефицитам навыков рабочей силы, подавляющее большинство руководителей российских предприятий отметили, что при принятии решения о найме специалистов они обращают наибольшее внимание на над-профессиональные навыки (взаимодействие с коллегами, общение с клиентами, самостоятельность, предпринимательские черты и т. д.) [4]. Эти компетенции, согласно теории человеческого капитала, рассматриваются в качестве компонентов общего человеческого капитала и формируются в процессе обучения в образовательных учреждениях [5]. Однако из-за важности надпрофессиональных навыков для участия работников в постоянно совершенствуемом инновационном производственном процессе выпуска товаров и оказания услуг, работодатели всё больше берут на себя задачи по развитию «мягких» навыков и соответственно общего человеческого капитала [6], трансформируя таким образом подходы теории человеческого капитала к обучению взрослого населения.

Согласно мониторингу эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, больше половины слушателей программ непрерывного образования проходят обучение непосредственно в вузах [7]. Можно выделить ряд объективных причин повышенной активности вузов в обучении взрослого населения:

1) университеты располагают современным научным оборудованием, методической базой и инновационными технологиями, необходимыми для обучения взрослых на высоком уровне [8; 9];

2) университеты активно сотрудничают с работодателями благодаря связям, нарабатанным в результате реализации федеральных программ и исследовательских проектов;

3) на основе своего более высокого статуса вузы имеют устойчивый внутренний спрос и заинтересованный внешний контингент для привлечения к обучению взрослых по дополнительным профессиональным программам.

В этой связи последние исследования всё чаще рассматривают университеты в качестве ведущих институтов непрерывного образования, позволяющих охватывать достаточно широкие слои населения². Это привело к появлению нового дискурса в сфере непрерывного образования граждан, сместившего акцент с непрерывного образования для развития исключительно для увеличения благосостояния и профессионального уровня отдельного работника к обучению граждан в интересах развития региональных предприятий различных отраслевых направлений и территорий в целом [10; 11].

Модель тройной спирали объясняет, что формирование и развитие инновационной среды происходит в контексте взаимодействия трёх ключевых институциональных сфер: вузов, государства, предприятий. Данная концепция [12] выходит за рамки традиционных направлений работы университетов по обучению населения и проведению исследований. Ожидается, что деятельность институтов непрерывного образования может эффективно способствовать передаче знаний в промышленных кластерах [13], патентованию и поддержке стартапов в ориентированных на будущее отраслях [14] и развитию региональных инновационных систем [15]. Академическая же среда, представленная университетами, в данном случае выступает ключевым элементом инноваци-

¹ *McGuinness, S., Bergin, A., Kelly, E., McCoy, S., Smyth, E., Watson, D., Whelan, A.* Evaluation of PLC Programme Provision (Report), Economic and Social Research Institute (ESRI) Research Series. 2018. No. 61. Available at: <https://www.esri.ie/pubs/RS61.pdf>

² *Dollhausen, K.* Hochschule als „offener“ Bildungskontext für lebenslanges Lernen? Befunde und Perspektiven für die empirische (Weiter-) Bildungsforschung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung-Report*. 2015, No. 38(3). P. 333–346.

онной экосистемы, который взаимодействует с предприятиями посредством передачи востребованных на рынке труда навыков и компетенций.

В научной литературе выделяется ряд механизмов, с помощью которых университеты могут осуществлять подобное влияние. В первую очередь они выступают в качестве источника знаний и навыков, которые передаются молодым выпускникам [8; 9]. Университеты могут выступать и в качестве источника наукоёмких технологий, обеспечивая выпуск принципиально новой продукции и существенное повышение производительности труда.

Несмотря на то, что во многих странах наблюдается существенное увеличение доли взрослого населения, ежегодно участвующего в организованном обучении [16], ряд исследователей отмечает, что в настоящий момент пока не сформировалось единое мнение об управлении системой непрерывного образования в университетах. Организационная система центров непрерывного образования в вузах остаётся весьма разнообразной. Де Вирон выделяет три основных типа организации непрерывного образования в университетах, отмечая, что зачастую все три типа можно встретить не только в одном вузе, но даже и на одном факультете или подразделении [17]. Университеты либо создают отдельный департамент, отвечающий за непрерывное образование, либо возлагают ответственность за развитие таких программ на факультеты. Предпринимательски ориентированные университеты начали адаптировать свои образовательные программы для удовлетворения потребностей различных рынков и клиентов [18], развивая свою активность на рынках комбинированных коротких образовательных программ [19; 20]. Третий вариант – программы непрерывного образования предоставляет сторонняя структура, которая аффилирована с университетом. Также возможны гибридные варианты всех трёх моделей. В работе Д.Г. Сандлера, А.Е. Судаковой, Т.В.

Тарасевой отмечается, что каждое подразделение непрерывного образования можно рассматривать как автономную предпринимательскую единицу, находящуюся в перманентном взаимодействии с другими системами во внешней среде: конкурентными образовательными организациями, сферой государственной политики занятости и труда, рынком образовательных программ, предприятиями-работодателями [21].

В Российской Федерации значительный опыт управленческих практик в управлении обучением взрослых был накоплен в системе корпоративного образования [22]. Изучение корпоративного образования показало, что оно успешнее конкурирует с государственными образовательными системами, поскольку готовит сотрудника к производительному труду на предприятии. Компании, которые развивают корпоративное образование, легче адаптируются к постоянным технологическим изменениям. Они становятся «обучающимися организациями» и приобретают конкурентные преимущества [23]. В результате участия взрослых в образовательных программах происходит прирост общественного богатства, знаний и технологий, что само по себе оказывает значительное влияние на развитие экономики [24]. Как следствие, однако, развивается социально-экономическое, в том числе образовательное, неравенство. Оно определяет статусные и экономические возможности людей, их восприятие действительности и повседневное поведение. В результате восстанавливается взаимосвязь между способностью к мотивированной учёбе, восприятием мероприятий модернизации и готовностью участвовать в них [25].

Развитие корпоративного обучения особенно проявилось во взаимодействии образовательных институтов с высокопроизводительными наукоёмкими предприятиями, которое носит многоплановый характер [26; 27]. В работах Г.А. Ключарева, И.Г. Дежиной, Ф.Э. Шереги были выявлены и систематизированы практики такого взаимодействия [28;

29]. Основные принципы корпоративного образования в результате оказались интегрированы в российские университеты [30–32]. Они существенно укрепились в результате развития научно-исследовательской и особенно инновационной деятельности вузов [33]. И, таким образом, представляют сегодня интерес для всего сообщества организаций высшего образования как обладающие серьёзным потенциалом для развития.

В Российской Федерации большинство университетов начали трансформировать свои стратегические цели в части обучения взрослых в соответствии с переходом от классического университета к предпринимательно ориентированному. Однако исследователями отмечается, что система управления многими вузами ещё недостаточно подготовлена для этих целей [34]. Во-первых, организация подобного типа должна сопоставлять свою собственную миссию с интересами регионального развития территорий. Во-вторых, вуз должен сразу ориентироваться на три сферы: генерация знаний (проведение научно-исследовательских и прикладных проектов в новых отраслях знаний); преподавание (расширение линии предлагаемых продуктов и программ на открытом и корпоративном рынке труда); трансформация теоретического осмысления в практический опыт для передачи знаний в реальный сектор.

В то же время российские университеты и институты часто сталкиваются с рядом барьеров, которые ограничивают их переход к предпринимательно активному университету, воздействующему на все уровни экономических систем [35; 36]. В первую очередь – это внешние факторы: предпринимательская, организационная, управленческая структуры и положительное отношение к предпринимательству со стороны университетского сообщества. Зачастую в российских вузах отсутствует чёткое понимание того, как «встраивать» университет в открытое сообщество территории, как грамотно привлекать финансовую поддержку

со стороны реального сектора экономики, как формировать миссию и задачи университета на ближайшие десять лет. Во вторую очередь – это ресурсы (человеческий, финансовый, интеллектуальный, основной капитал) и возможности организации (репутация, взаимосвязи, локализация).

Существующая картина управления системой непрерывного образования в университетах обусловлена несложившимися подходами к организационным механизмам, совмещающим академическую работу с предпринимательской активностью вузов, участвующих в конкурентной борьбе за различные целевые аудитории слушателей. Отмечается, что деятельность большинства вузов часто сводится исключительно к привлечению большего числа денежных субсидий и наращиванию масштабов обученного населения без определённой привязки к потребностям работодателя, формирующего запрос на специалистов с определённым набором профессиональных навыков [37]. С одной стороны, подобная практика деятельности вузов и подразделений непрерывного образования позволяет им не опускаться ниже ключевых показателей, которые измеряются на статистическом уровне. С другой – отсутствие сбалансированной системы управления непрерывным образованием приводит к тому, что вузы так и не становятся лидерами в своих профильных отраслях и недостаточно сильно влияют на развитие специального человеческого капитала в региональном контексте³.

В этой связи целью настоящего исследования стало выявление, систематизация и оценка финансовой эффективности управленческих практик, повышающих результативность реализации программ непрерывного образования в университетах. Ключевые управленческие практики, которые будут изучены в целях выявления их эффективно-

³ Тенденции развития высшего образования в мире и в России. Аналитический доклад-дайджест. М. : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2021. 199 с.

сти, связаны с характеристиками предпринимательского университета.

В статье на основе данных и анализа мониторинга реализации федерального проекта «Новые возможности для каждого» и опроса слушателей, прошедших обучение по программам непрерывного образования, рассмотрен вклад ряда организационно-управленческих механизмов, способствующих укреплению позиции вуза на региональных образовательных рынках, повышению эффективности деятельности и обеспечению финансовой устойчивости организаций непрерывного образования. В их числе: формирование стратегии развития непрерывного образования в образовательных организациях; участие в различных образовательных и научно-исследовательских проектах; трансформация образовательных программ; учёт социально-экономической конъюнктуры региона и запросов работодателей; взаимодействие с партнёрами реального сектора экономики; обеспечение высокого уровня реализации программ; наличие кадровых и цифровых ресурсов.

Данные исследования

С конца 90-х гг. прошлого столетия непрерывное образование взрослых в Российской Федерации характеризуется серьёзным отставанием в отличие от других стран как по уровню охвата населения (в 3 раза), так и по уровню консолидированного финансового обеспечения (в 10 раз) [8]. Незначительный охват населения обучением негативно влияет на экономический рост и влечёт за собой падение адаптивности населения к новым технологиям, качества человеческого капитала, производительности труда и инвестиционной привлекательности территорий. Для активизации непрерывного образования на базе российских университетов был запущен ряд федеральных программ, обеспечивающих обучение взрослого населения. В новейшей российской истории первым опытом прямой поддержки университетов по развитию сектора непрерывно-

го образования стал федеральный проект «Новые возможности для каждого», реализованный в 2019 и 2020 гг. в составе национального проекта «Образование». В данном проекте впервые в постсоветское время были предусмотрены прямые меры государства по поддержке массового непрерывного образования российских граждан в университетах для повышения производительности труда, обеспечения благополучия и удовлетворённости качеством жизни. Масштабы обучения взрослых в организациях высшего образования в соответствии с указом⁴ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» были отнесены к общественно значимому результату, а его достижение ориентировано на реализацию сразу двух целей национального развития: расширение возможностей для самореализации, развития талантов взрослых граждан и обеспечение их достойного, эффективного труда.

Показатель охвата населения непрерывным образованием отслеживается на уровне международных сравнительных исследований разных стран, поскольку по факту является одним из индикаторов реализации прав и свобод граждан на доступ к системе обновления навыков и компетенций, обеспечиваемых государством. Поэтому в соответствии с вышеупомянутым указом Президента Российской Федерации № 474 и принятыми формами статистического наблюдения в Российской Федерации ежегодно осуществляется мониторинг данного показателя.

Для достижения заявленной исследовательской цели авторским коллективом статьи был разработан опросный инструментарий для изучения управленческих практик, которые используются подразделениями непрерывного образования вузов. В качестве

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://government.ru/docs/all/128943/> (дата обращения: 29.09.2022).

конструкта для вопросов анкеты был использован международный стандарт управления образовательной организацией *ISO 21001:2018 «Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use»*⁵. Анкета была спроектирована на основе выделения следующих ключевых блоков: общие вопросы о деятельности подразделения непрерывного образования; стратегия развития непрерывного образования; позиция вуза на рынке образования; взаимодействие с реальным и общественным сектором; структура портфеля программ непрерывного образования взрослых; приоритеты и направления развития; кадровое планирование образовательных программ – требования к составу преподавателей и экспертов; управление непрерывным образованием в вузе; формы реализации программ непрерывного образования взрослых.

В опросе приняли участие представители вузов – руководители подразделений непрерывного образования образовательной организации – участников федерального проекта «Новые возможности для каждого». Это были руководители институтов непрерывного образования, факультетов повышения квалификации и переподготовки, центров дополнительного профессионального образования (ДПО) и иных подразделений, централизованно осуществляющих в вузах организацию обучения взрослых по программам дополнительного образования (в том числе и дополнительного профессионального). В ходе анкетирования респондентам предполагалось заполнить электронный вариант анкеты, размещённой на портале Лаборатории непрерывного образования взрослых Национального иссле-

довательского университета «Высшая школа экономики»⁶.

Электронное анкетирование прошла 51 образовательная организация высшего образования. Данная выборка является гетерогенной, поскольку вузы различались между собой по многим характеристикам, в том числе по статусу ведомственной принадлежности, численности обученных слушателей по программам непрерывного образования, ключевым финансово-экономическим показателям. Регионы, в которых находились рассматриваемые образовательные организации, в свою очередь, были разнородны по уровню социально-экономического развития, так как география проекта охватывала все субъекты Российской Федерации. Вместе с тем, данные организации имели достаточно высокие показатели по участию в реализации программ непрерывного образования и наличию развитой системы менеджмента в этой сфере, поскольку стали победителями соответствующей конкурсной процедуры.

Одновременно авторами данной статьи был проведён и опрос взрослых слушателей, освоивших программы непрерывного образования в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого» в 2020 г. для проведения оценки качества программ непрерывного образования в Российской Федерации. Разработанная анкета была составлена на основе правил и критериев профессионально-общественной аккредитации дополнительных профессиональных программ, установленных приказом Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалифи-

⁵ ISO 21001:2018 «Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use». URL: <https://nobelcert.com/DataFiles/FreeUpload/ISO%2021001%202018.pdf> (Дата обращения: 28.09.2022)

⁶ Обучение граждан и подготовка научно-педагогических работников и работников организаций-работодателей по программам непрерывного образования. Мониторинг показателей реализации мероприятий ФП «Новые возможности для каждого» и форма дополнительной отчётности к соглашению о предоставлении субсидии. URL: https://www.hse.ru/dpo_fck/form (Дата обращения: 29.09.2022)

кациям⁷, и размещена на электронном сайте Лаборатории непрерывного образования взрослых НИУ ВШЭ⁸.

Данный социологический инструмент, направленный на оценку образовательных услуг, предоставленных вузами – получателями субсидий из средств федерального бюджета, был разработан с использованием различных типов вопросов и форм ответа соответственно.

К ним относились:

- ответы по шкале Лайкерта – психометрическая шкала, которая позволяет оценить степень согласия респондента с определённым суждением в диапазоне от «полностью согласен» до «полностью не согласен»;

- вопросы с множественным выбором ответа;

- вопросы, подразумевающие бинарный выбор ответа (да/нет);

- возможность открытого ответа.

Опираясь на рамку, заданную вышеупомянутым сводом правил, а также общепринятыми стандартами и подходами к оценке образовательных услуг, в частности программ непрерывного образования, вопросы были поделены на условные блоки: социально-демографические характеристики слушателя; цели и факторы для прохождения программы; степень соответствия результатов обучения должностным требованиям / профессиональным стандартам / соб-

ственным ожиданиям; качество организации учебного процесса и уровень учебно-методического обеспечения реализации программ; содержательная сторона реализации образовательной программы – форма обучения, использование цифровых средств, взаимодействие с предприятиями и прохождением стажировок и пр. (в том числе степень цифровизации программ), образовательные активности, практика и взаимодействие с работодателями. Заданная рамка и структура разработанного опросного инструмента для анализа качества образовательных услуг позволили авторам комплексно оценить уровень реализации программ непрерывного образования взрослых в вузах на основе ответов слушателей.

Данный опрос прошли свыше 15,3 тыс. человек, обучившихся по программам непрерывного образования в вузах – участниках федерального проекта «Новые возможности для каждого».

Анализ целевой аудитории

Целевой аудиторией университетов в ходе реализации федерального проекта «Новые возможности для каждого» стали лица преимущественно в возрастной категории от 32 до 44 лет, т. е. наиболее экономически активное население страны, вовлечённое в производственный процесс (Рис. 1). В общей численности прошедших опрос слушателей программ 71,5% были женщины, а 28,5% – мужчины. Возраст женщин, принявших участие в опросе, в среднем оказался выше возраста мужчин и составил 38,9 лет и 37,9 лет у мужчин соответственно.

Среди принявших участие в опросе почти 70% слушателей имели высшее образование, а у 21,3% слушателей была учёная степень кандидата или доктора наук (Рис. 2). Это подтверждает тенденцию о преимущественной ориентации лиц с высшим образованием на университеты как приоритетные институты для развития своих навыков и компетенций.

Как показывают данные на рисунке 3, подавляющее число слушателей вузовских

⁷ Национальный Совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. Общие требования к проведению профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ, основных программ профессионального обучения, дополнительных профессиональных программ. URL: https://nspkrf.ru/documents/normativnye-dokumenty/omd_poa.html (Дата обращения: 29.09.2022)

⁸ Обучение граждан и подготовка научно-педагогических работников и работников организаций-работодателей по программам непрерывного образования. Оценка эффективности программ непрерывного образования в Российской Федерации. URL: https://www.hse.ru/dfo_fck/survey (Дата обращения: 29.09.2022)

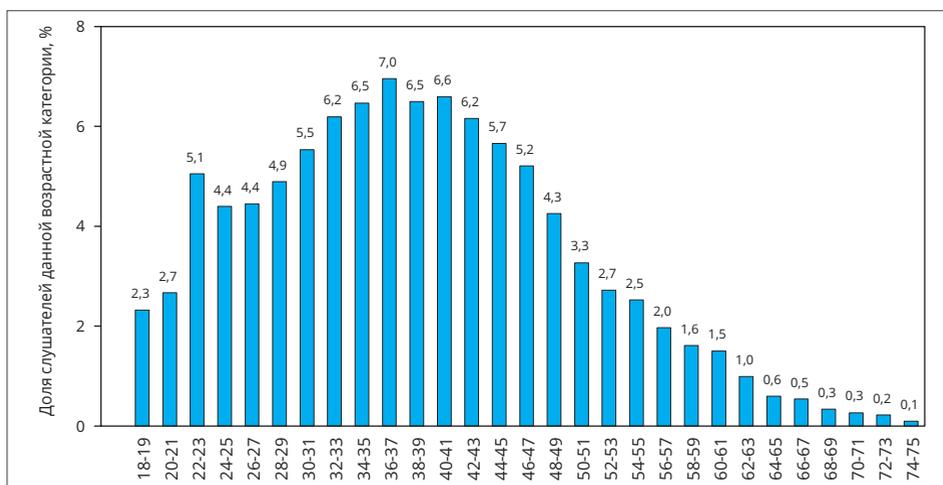


Рис. 1. Возрастное распределение слушателей, прошедших обучение в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого», 2020 г.

Fig. 1. Age distribution of lifelong learning programme participants in frame of the “New Opportunities for Everyone” Federal Project, 2020

программ – это высококвалифицированные специалисты или профессионалы.

Управленческие практики в сфере непрерывного образования в университетах

В рамках мониторинга реализации федерального проекта исследовались практики, которые могли потенциально повлиять на увеличение числа обучаемых по программам непрерывного образования в вузах, а также общую доходность университета. Ниже выделены наиболее распространённые практики и приведена их возможная результативность на основе описанной выше выборки.

Стратегия развития непрерывного образования в университете

Сегмент непрерывного образования в вузах, как наиболее тесно связанный с рынком труда, потребовал от управленческих команд университетов быстрого реагирования и разработки стратегии своего развития. Чётко определённые ориентиры и слаженные действия по их достижению в долгосрочной перспективе, как правило, обеспечивают развитие системы подготовки

взрослого населения. Выявленные компоненты стратегии развития подразделений непрерывного образования обычно включали в себя: перечень локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность вуза по реализации данного вида программ; стратегические направления развития (модели взаимодействия подразделения с различными целевыми группами и заказчиками, в том числе представителями реального сектора; продуктовые ниши университета в части реализации программ непрерывного образования и их связь с внешними (структурой экономики) и внутренними факторами (наличием стратегии непрерывного образования, направленностью реализуемых программ непрерывного образования, размерами вуза); перечень стратегических проектов вуза, являющихся источником для разработки новых программ; приоритеты и направления развития университета в реализации программ непрерывного образования).

В результате проведённого анализа была отмечена заметная разница между средними доходами от непрерывного образования на одного научного педагогического работника (далее – НПР) в тех вузах, где разра-

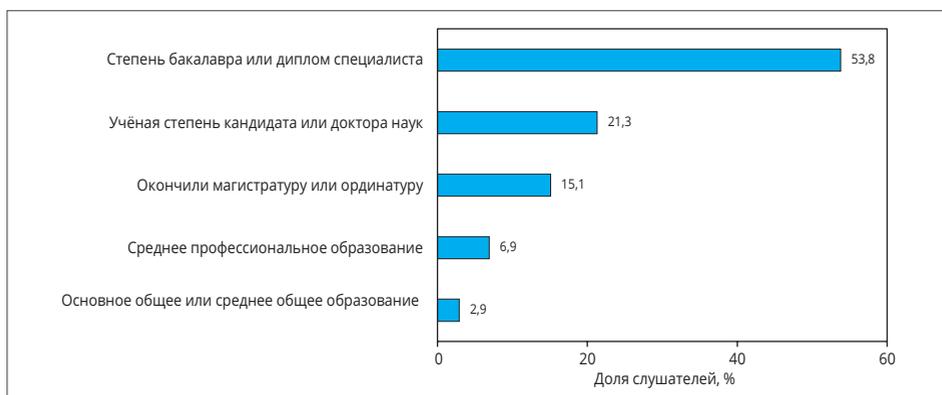


Рис. 2. Уровень образования слушателей, прошедших обучение в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого», 2020 г.

Fig. 2. Educational level of lifelong learning programme participants in frame of the “New Opportunities for Everyone” Federal Project, 2020

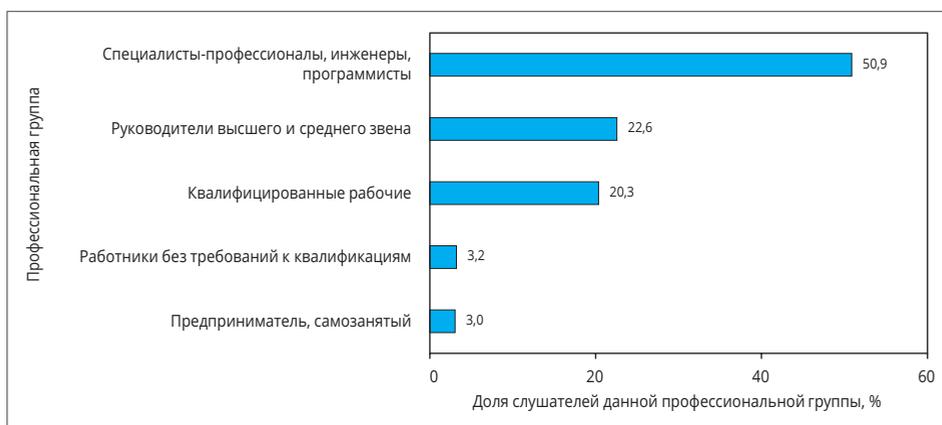


Рис. 3. Распределение слушателей, прошедших обучение в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого», по профессиональным группам, 2020 г.

Fig. 3. Professional group distribution of lifelong learning programme participants in frame of the “New Opportunities for Everyone” Federal Project, 2020

ботана стратегия развития непрерывного образования взрослых (в составе стратегии / программы развития вуза или в виде самостоятельного документа) с теми, где стратегия отсутствует (Рис. 4). Так, наличие разработанной стратегии непрерывного образования позволяет нарастить доход от реализации программ данного вида более чем на 40%.

Анализ деятельности вузов – участников федерального проекта показывает, что образовательные организации высшего обра-

зования, обучающие по программам непрерывного образования меньшее количество слушателей, развиваются экстенсивным путём. Они, в первую очередь, расширяют линейку реализуемых программ и осваивают новые целевые аудитории. В то время как вузы, которые уже обучают большое количество слушателей, развиваются интенсивным путём за счёт внедрения в практику цифровых форм образовательных активностей и уделяют больше внимания оптимизации системных бизнес-процессов профильного

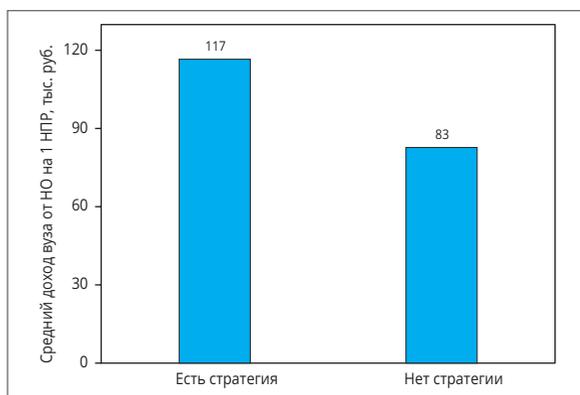


Рис. 4. Средний доход вузов от реализации программ в расчёте на одного научно-педагогического работника при наличии и без стратегии развития непрерывного образования взрослых, тыс. руб.
Fig. 4. The average income of universities from the implementation of lifelong programs per one academic staff, depending on the (un)availability of a strategy for the lifelong learning development at the university, thousand rubles.

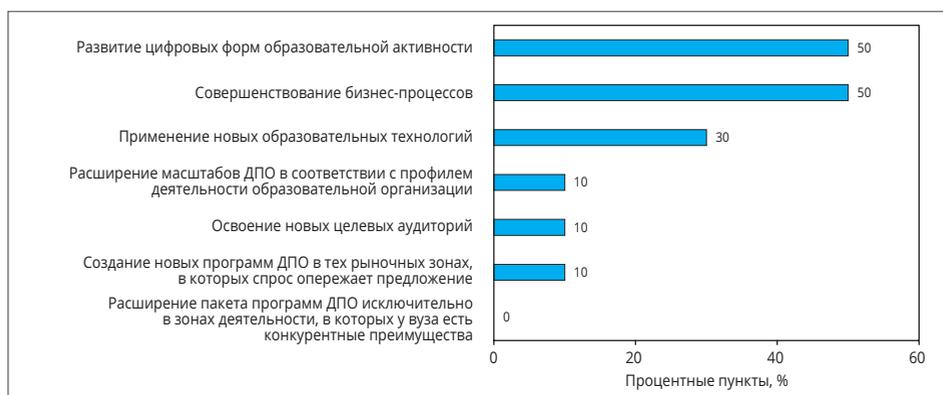


Рис. 5. Компоненты стратегии расширения масштабов реализации программ непрерывного образования для взрослого населения, используемые вузами, %
Fig. 5. Components of strategies for scaling up the implementation of lifelong learning programs used by universities, %

подразделения непрерывного образования (*Рис. 5*).

Участие в федеральных проектах и программах по обучению взрослых

Изучение деятельности вузов – участников федерального проекта «Новые возможности для каждого» в части непрерывного образования показало, что представленные организации активно участвуют в государственных программах по подготовке кадров для различных отраслей, людей разных воз-

растных групп и социально-экономического статуса и т. д. Подобный механизм развития непрерывного образования обеспечивает стабильность вузов с точки зрения привлечения финансовых ресурсов, поскольку, как правило, программы обучения в рамках нацпроектов субсидируются из федерального бюджета. Довольно высокая доля вузов из числа участников вышеупомянутого федерального проекта также были в это же время интегрированы и в другие нацпроекты: «Демография», «Цифровая экономика» и др. (*Рис. 6*).

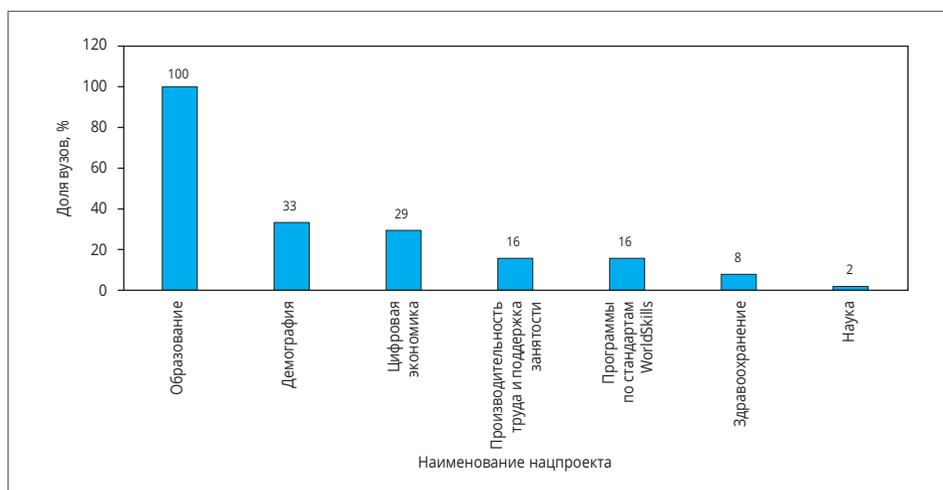


Рис. 6. Доля университетов – участников федерального проекта «Новые возможности для каждого» в других национальных проектах в 2020 г., %

Fig. 6. The share of universities participating in the federal project “New opportunities for Everyone” and in other national projects in 2020, %

Ключевые акценты в содержании образовательных программ в университетах

Важным обстоятельством в части реализации образовательных услуг в 2020 г. являлось то, что программы проводились в условиях пандемии коронавирусной инфекции и связанных с ней ограничений и изменений в привычном укладе жизни – массового перехода на удалённую работу, сокращений в сферах, которые предусматривают значительные социальные коммуникации, закрытия границ, возросшей необходимости в переобучении медицинских работников. В условиях наблюдаемой пандемии были выделены следующие тенденции в предложении программ непрерывного образования (Рис. 7).

- В 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилось количество реализованных программ в IT-сфере для приобретения цифровых компетенций, которые оказались чрезвычайно важны практически во всех отраслях жизнедеятельности в связи массовым переходом на удалённую работу.

- Университетами был сделан упор на реализацию программ для личностного развития. Так, к числу программ, позволяющих развить надпрофессиональные навыки, от-

носились: «Теория аргументации», «Деловые переговоры», «Ораторское искусство», «Лидерство», «Тайм-менеджмент», «Деловой этикет», «Коммуникация», «Личная эффективность и лидерство» и т. д. Это связано, по-видимому, с тем, что из-за пандемии увеличилась потребность в приобретении надпрофессиональных навыков, овладение которыми позволяет работнику повысить эффективность профессиональной деятельности в условиях снижения личных коммуникаций, а также даёт возможность переходить между отраслями, сохраняя востребованность на рынке труда. Поэтому среди программ данной категории значимыми становятся: стрессоустойчивость, повышение лидерских качеств, продуктивность, развитие собственного блога и др. Эти программы сохранились в университетах и после выхода из эпидемиологических ограничений.

- В то же время снизилась доля образовательных мероприятий в тех сферах, которые предусматривают значительные социальные коммуникации, и потому оказались наиболее уязвимыми на рынке труда, например, в сфере услуг и в транспортной сфере (авто- и авиаперевозки, деятельность аэропортов).

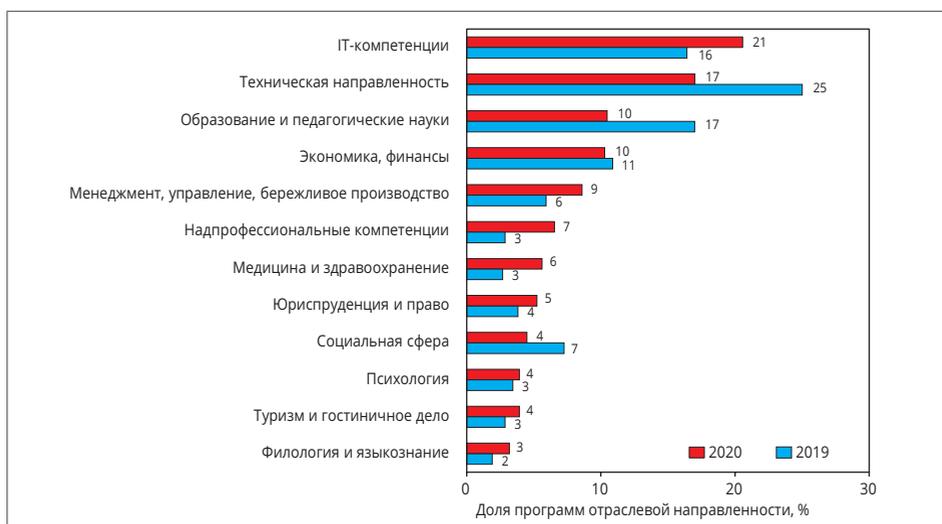


Рис. 7. Доля программ по профессиональным отраслям по обучению граждан в 2019 и 2020 гг., в % от общего числа реализованных программ за соответствующий период

Fig. 7. The share of lifelong learning programmes on professional branches in 2019 and 2020, % of the total implemented programmes during the corresponding period

- Вузы нарастили количество реализованных программ медицинской направленности. Данные программы реализовывались как для врачей и младшего медицинского персонала, так и непосредственно для широкой целевой аудитории.

- В целом прослеживался рост числа программ, направленных на передачу знаний и навыков профилактической медицины, поддержки здоровья.

- Помимо здравоохранения в 2020 г. в числе новых выделяется блок программ подготовки кадров в сфере экологии и природопользования, что обусловлено общемировыми трендами и региональной повесткой: экологический менеджмент как инструмент устойчивого развития.

- В условиях закрытых границ и ограничений, введённых в стране для предотвращения распространения коронавирусной инфекции, развивается отечественный сектор туризма и гостеприимства и, как следствие, спрос на характерные для данной отрасли компетенции, что также повлекло за собой увеличение предложения образовательных программ по направлению «Туризм и гостиничное дело».

Программы профессиональной подготовки научно-педагогических работников были направлены на овладение современными образовательными технологиями обучения взрослых, изучение возрастнопсихологических и индивидуально-психологических особенностей граждан, формирование компетенций наставников для молодых специалистов, востребованных в реальном секторе экономики субъекта Российской Федерации, а также на овладение технологическими навыками, востребованными на предприятиях работодателей, для развития которых предполагается обучение слушателей (Рис. 8).

Большая доля программ для подготовки научно-педагогических работников и работников организаций-работодателей была сосредоточена в области передачи ИКТ-компетенций (например, программы по разработке онлайн-курсов, технологиям виртуальной и дополненной реальности в образовании, цифровизации образовательных технологий, организации дистанционного обучения), а также в области проектирования и разработки новых образовательных программ.

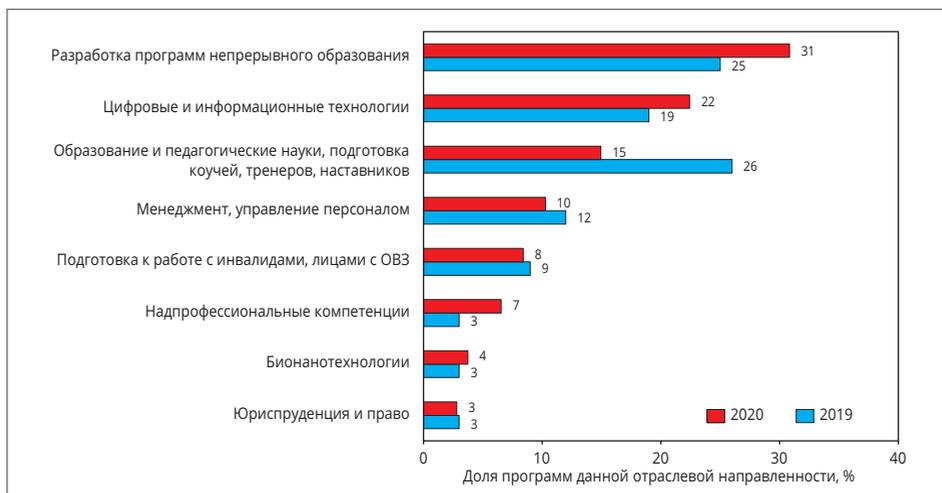


Рис. 8. Динамика доли реализованных программ по профессиональным областям для подготовки научно-педагогических работников и представителей организаций-работодателей в 2020 г. по отношению к 2019 г., % от общего числа реализованных программ за соответствующий период
Fig. 8. Dynamics of the share of implemented programmes in professional fields for training the academic staff and representatives of employers' organizations in 2020 in relation to 2019, % of the total implemented programmes during the corresponding period

По сравнению с 2019 г. в 2020 г. (в условиях пандемии) вузы запустили больше программ, направленных на развитие надпрофессиональных и цифровых навыков преподавателей, учебно-вспомогательного персонала. К числу таких программ относятся: «Технологии сопровождения лиц с инвалидностью», «Цифровизация образования и методика электронного обучения», «Профессиональная компетентность преподавателя непрерывного образования», «Подготовка управленческой команды дополнительного профессионального образования», «Цифровой инструментарий и дизайн в профессиональной деятельности педагога», «Цифровая трансформация в дополнительном профессиональном образовании», «Цифровые технологии обучения взрослых», «Педагогический дизайн онлайн-курса», «Современные технологии непрерывного обучения», «Проектное управление как современная образовательная технология и основа разработки проектов в вузах» и др.

Партнёрство и сетевые программы

Одной из ключевых особенностей реализации программ непрерывного образования является их ориентация на якорных партнёров. Постоянным компонентом успешной стратегии является расширение взаимодействия образовательных организаций высшего образования с корпорациями, бизнес-партнёрами и заинтересованными федеральными органами исполнительной власти и стимулирование их к участию в разработке и реализации дополнительных образовательных программ совместно с вузами – участниками федерального проекта. Механизмы данного взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами находят своё отражение как в возможности прохождения стажировок на высокотехнологических предприятиях, так и в тиражировании образовательных программ, заявляемых к реализации. В целом можно отметить положительное влияние кооперации вузов на развитие сектора непрерывного образования. Кроме уже упомянутого взаимодействия с промышленными

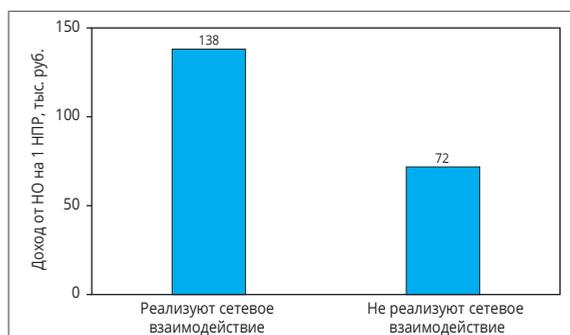


Рис. 9. Средний доход вузов от реализации программ непрерывного образования в расчёте на одного научно-педагогического работника при сетевом взаимодействии; без сетевого взаимодействия; тыс. руб.

Рис. 9. The average income of universities from the implementation of lifelong learning programmes per academic staff with networking experience; without networking experience; thousand rubles.

партнёрами, сетевое взаимодействие, т. е. кооперация с другими образовательными организациями расширяет возможности для получения слушателями уникальных компетенций, обеспечивает повышение качества образовательных программ, объединение ресурсов сторон и более эффективное их использование, переход от управления организацией к управлению образовательными программами. Данные диаграммы на рисунке 9 свидетельствуют о том, что вузы, практикующие такую форму кооперации, в среднем имеют больший доход от программ непрерывного образования.

Наращивание общего портфеля образовательных программ

Сопоставление количества программ непрерывного образования и количества слушателей среди рассмотренных вузов показывает, что совокупное число продаж растёт с увеличением числа разрабатываемых в вузе программ (Рис. 10).

Следует, однако, отметить, что вузы, представившие для обучения в рамках федерального проекта большее количество программ, имели более низкие доходы от непрерывного образования на одного ННР, о чём свидетельствует отрицательная корреляция, представленная на рисунке 11. Рост предложения образовательных услуг не всегда ведёт к росту доходов. Это обусловлено тем,

что вузы при расширении портфеля программ наращивают в большей степени количество недорогих образовательных курсов для привлечения большей аудитории.

Учёт социально-экономической конъюнктуры региона, в котором находится вуз, корректирует поведение вузов на рынке образовательных услуг. Вузы в первую очередь работают на региональном рынке, и важно определять тенденции на рынке труда и специфику местной экономики. Например, сопоставление ответов слушателей на вопрос о карьерных планах после прохождения обучения и размер валового регионального продукта (ВРП) на душу населения показал, что в тех субъектах России, где производственный бизнес менее развит, потребители образовательных услуг больше настроены на смену рабочего места, специализации или организацию своего дела. В таких регионах рынок труда менее стабилен, людям чаще приходится менять работу, а программы непрерывного образования рассматриваются как инструмент повышения человеческого капитала, получения новых знаний и навыков, необходимых для более уверенного поведения на рынке труда (Рис. 12). Именно в экономически менее развитых регионах повышенным спросом будут пользоваться программы принципиального обновления квалификаций, организации

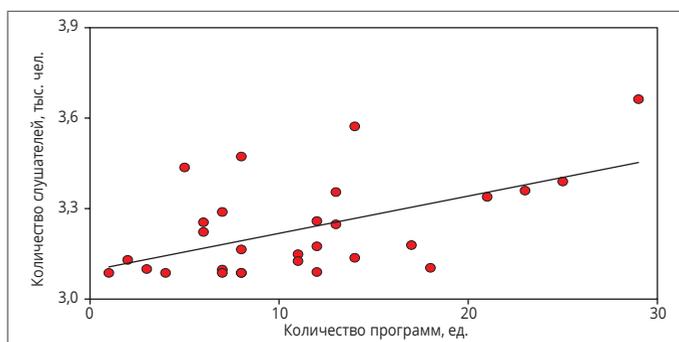


Рис. 10. Количество слушателей и количество программ непрерывного образования, реализованных в университетах в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого» в 2020 г.

Fig. 10. The number of participants and the number of lifelong learning programs implemented by universities in the frame of the “New Opportunities for All” federal project in 2020

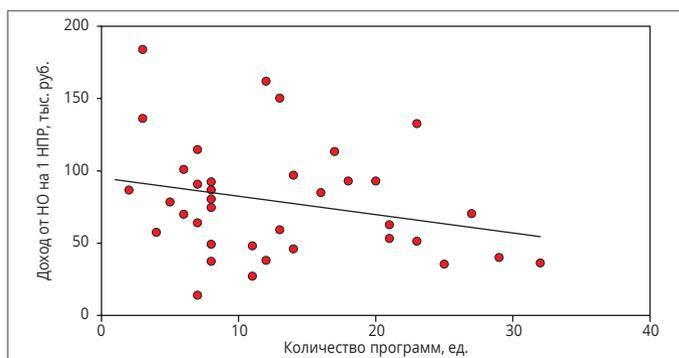


Рис. 11. Доходы вузов от реализации программ непрерывного образования в расчёте на одного научно-педагогического работника и количество программ непрерывного образования, реализованных вузами в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого» в 2020 г.

Fig. 11. The income of universities from the implementation of lifelong learning programmes per one academic staff and the number of programs implemented by universities in the frame of “New Opportunities for Everyone” federal project in 2020

собственного дела и предпринимательской активности в целом.

Для обеспечения большего соответствия реализуемых программ национальным целям и приоритетам технологического развития Российской Федерации вузам можно рекомендовать делать акцент на разработке и реализации программ межотраслевого (междисциплинарного) характера, которые способны внести наибольший вклад в обеспечение безопасности, ускорение экономического роста и повышение конкурентоспособности страны. Реализация подобных программ позволит образовательным организациям высшего

образования не только расширить спектр потенциальных партнёров для тиражирования программ и корпоративного обучения слушателей, но и задаст импульс для социально-экономического развития и инвестиционной привлекательности регионов.

Цифровизация программ непрерывного образования.

Из-за неблагоприятных условий, вызванных коронавирусной инфекцией в 2020 г., большая часть организаций использовала онлайн-форматы обучения, активно применяла дистанционные компоненты для увели-

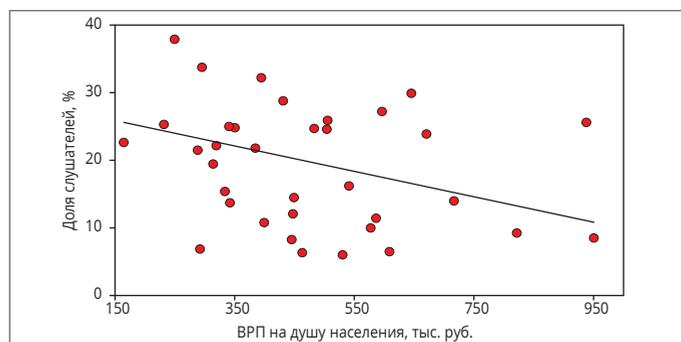


Рис. 12. Доля слушателей программ ДПО в регионах, чьи вузы были представлены в федеральном проекте «Новые возможности для каждого», желающих сменить рабочее место, специализацию, стать самозанятыми в зависимости от ВРП на душу населения по субъектам Российской Федерации с различным уровнем экономического развития⁹

Fig. 12. The share of lifelong learning programme students in the regions whose universities were represented in the “New Opportunities for Everyone” federal project who want to change jobs, specialization, become self-employed and gross regional product per capita for the subjects of the Russian Federation with different levels of economic development

чения гибкости, модульности, массовости, рентабельности реализуемых программ непрерывного образования. Предполагается, что в дальнейшем вузы не станут полностью отказываться от дистанционного формата, а перейдут на гибридный, повышая эффективность и качество образовательных услуг посредством активного использования цифровых инструментов и переноса части образовательной деятельности в виртуальную среду.

Нелинейная положительная корреляция между числом слушателей, обученных с использованием дистанционных образовательных технологий, и доходом от реализации программ непрерывного образования в вузе в расчёте на одного НПП (Рис. 13), указывает на то, что данная технология передачи знания способна увеличивать маржинальность программ и совокупные доходы организации как следствие в случаях,

когда в вузе обучается большое количество слушателей. В противном случае, внедрение цифровых технологий при реализации программ непрерывного образования в небольших группах оказывается нерентабельным.

Одним из ключевых факторов повышения дохода при использовании дистанционных технологий является расширение аудитории, поскольку нивелируются ограничения, связанные с географическим положением обучающихся и вместительностью аудиторий. В этой связи важным стратегическим решением для вузов в части расширения аудитории и увеличения доходов от реализации программ непрерывного образования может стать выход за пределы собственного региона и экспансия на новые территориальные рынки – Россию в целом и даже экспорт образовательных услуг за рубеж. Кроме того, дистанционное обучение становится более доступным и для лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), что также расширяет целевую группу с сохранением комфортных условия для обучения одновременно разных категорий студентов.

С целью повышения показателей результативности образовательной организации контингента слушателей рекомендуется

⁹ Валовой региональный продукт по субъектам Российской Федерации (валовая добавленная стоимость в текущих основных ценах) в 2019 г. // Официальный портал федеральной службы государственной статистики – Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDSwf9mM/dusha98-19.xlsx> (дата обращения: 10.08.2022).

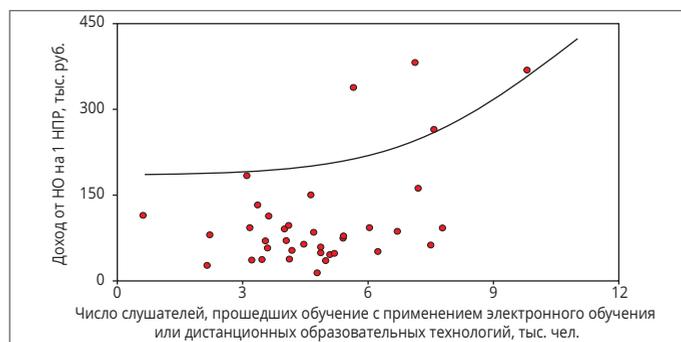


Рис. 13. Зависимость количества слушателей, прошедших обучение с применением электронного обучения или дистанционных образовательных технологий, и дохода вузов от реализации программ непрерывного образования в расчёте на одного научно-педагогического работника

Fig. 13. The number of participants of lifelong learning programmes using e-learning or distance learning technologies and the income of universities from these programme implementation of per one academic staff

разработка и реализации широкого перечня программ, направленных на овладение компетенций в сфере ИТ, ввиду растущего спроса работодателей на работников с цифровыми навыками. Так, например, для адаптации к современным условиям целесообразно будет обеспечить качественную организацию учебного процесса в дистанционной среде, включая информационно-техническое оснащение и учебно-методическую готовность.

Методологическая и инфраструктурная готовность образовательных организаций к реализации образовательных программ в онлайн-формате стала одним из ключевых компонентов, определяющих стабильность функционирования вузов. Таким образом, рекомендуется при разработке новых образовательных программ непрерывного образования использовать инструменты и методы онлайн-обучения, что позволит уменьшить расходы на реализацию данного вида программ, обеспечить высокое качество преподавания и увеличить контингент слушателей.

Уровень менеджмента учебного процесса – важный фактор высокой оценки качества образовательной программы со стороны слушателей. Для определения наиболее значимых факторов, коррелирующих с общим впечатлением от обучения по програм-

мам непрерывного образования, были сопоставлены средние оценки удовлетворённости по различным аспектам реализации образовательных программ и общего уровня удовлетворённости программой слушателями. Визуализация корреляционной матрицы представлена на рисунке 14. Было определено, что именно оценка менеджмента образовательного курса в наибольшей степени взаимосвязана с общей оценкой программы. Это может свидетельствовать о том, что потребители подобных образовательных услуг, несмотря на важную роль уровня профессионализма преподавательского состава, проработанность и нетривиальность образовательного контента, в первую очередь обращают внимание на качество организации учебного процесса, коммуникации, доступность менеджеров с точки зрения взаимодействия. Для вузов это является сигналом в пользу тщательной работы над «сервисной» стороной реализации программ непрерывного образования.

Несмотря на вызванные пандемией жёсткие условия, в которых оказались все системы, в том числе и образовательная, вузам удалось обеспечить прирост доходов от реализации программ непрерывного образования – 80% вузов – участников федерального проекта «Новые возможности для каждого» показали положительную

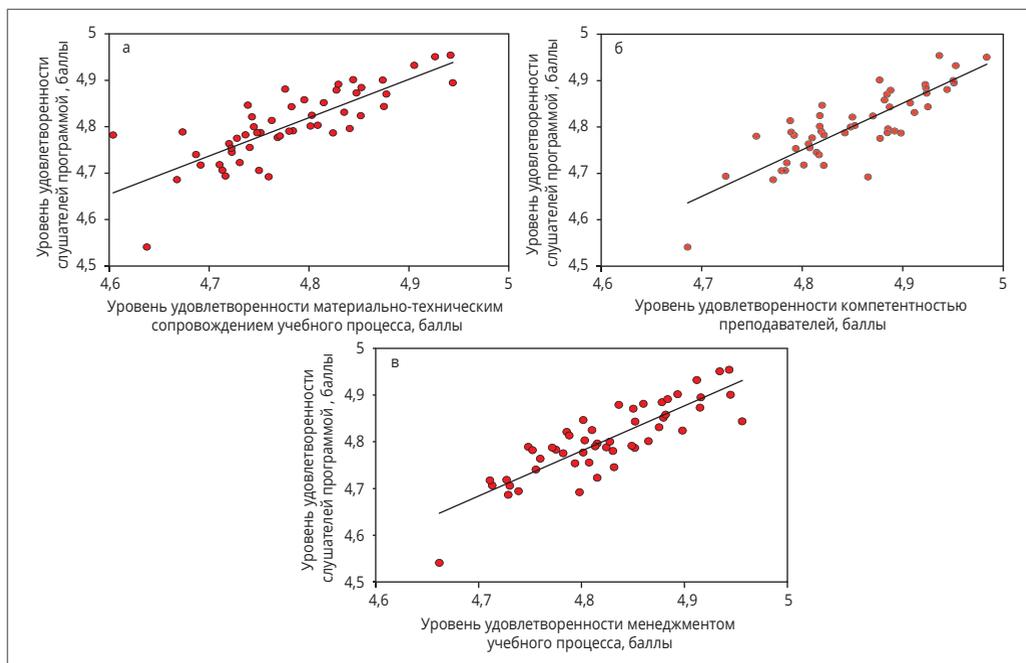


Рис. 14. Уровень удовлетворённости слушателей программами и отдельными аспектами реализации программ непрерывного образования в вузах в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого» в 2020 г.: а – уровень удовлетворённости компетентностью преподавателей, $r = 0,84$; б – уровень удовлетворённости материально-техническим сопровождением учебного процесса, $r = 0,8$; в – уровень удовлетворённости менеджментом учебного процесса, $r = 0,85$

Fig. 14. The level of satisfaction of participants with programmes and certain aspects of the implementation of lifelong learning programmes in universities in the framework of the “New Opportunities for Everyone” federal project in 2020: a – the level of competence of teachers, $r = 0.84$; б – the level of satisfaction with logistical support, $r = 0.8$; c – the level of satisfaction with the management of the educational process, $r = 0.85$

динамику. Некоторые организации смогли увеличить данный показатель более чем на 500%. В среднем же образовательные организации показали рост доходов на 75,3%. Авторы проанализировали динамику доходов вузов от непрерывного образования в расчёте на одного научно-педагогического работника, чтобы соотнести размеры вуза (по численность штата) и объёмы привлечённых средств от программ непрерывного образования во временном промежутке с 2018 по 2019 г. (Рис. 15). Здесь наблюдается последовательный рост. В 2020 г. данный показатель составил в среднем 104,2 тыс. руб.

Несмотря на пандемию возросло и количество обученных в 2020 г. Оно оказалось в целом больше, чем в 2019 г. (Рис. 16). Это

ключевой показатель, отражающий состояние непрерывного образования в системе высшего образования России.

Заключение

Как показал проведённый анализ деятельности вузов – участников федерального проекта «Новые возможности для каждого», выделение государственных средств на развитие непрерывного образования активизировало в университетах работу менеджмента соответствующих подразделений. Мониторинг функционирования системы непрерывного образования позволил выявить ряд управленческих решений, позволяющих вузам совершенствовать образовательную деятельность в части обучения но-

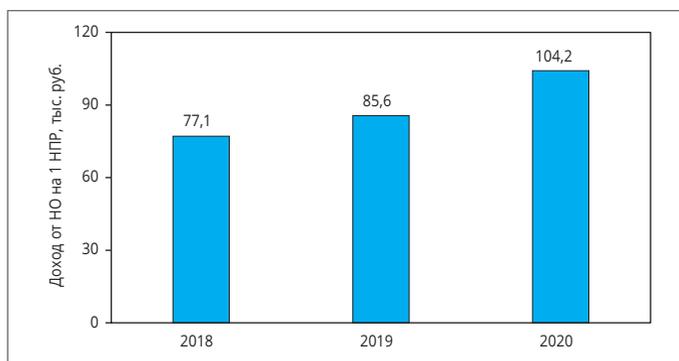


Рис. 15. Динамика среднего дохода вузов – участников федерального проекта – от реализации программ непрерывного образования в расчёте на одного научно-педагогического работника в 2018–2020 гг., тыс. руб.

Fig. 15. Dynamics of the average income of universities participating in the federal project – from the implementation of lifelong learning programmes per one of academic staff in 2018–2020, thousand rubles

вых целевых аудиторий, особенно взрослого населения.

1. Увеличению финансовой устойчивости вузов способствует наличие стратегии непрерывного образования. Такая стратегия может включать перечень локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность внутри вуза по реализации данного вида программ (координационный орган, стимулирующие выплаты и др.); модели взаимодействия подразделения с различными целевыми группами и заказчиками, в том числе представителями реального сектора экономики; стратегические направления развития новых программ подготовки, в том числе продуктовые ниши университета в реализации программ непрерывного образования и их связь с внешними и внутренними факторами; перечень стратегических научных проектов развития вуза, являющихся источником для разработки новых программ.

2. Разработанная стратегия развития системы непрерывного образования позволяет эффективно определять методологические, содержательные и процессуальные основы и направления модернизации данного уровня образования в конкретном вузе.

3. Участие подразделений непрерывного образования в различных федеральных проектах и региональных программах по обу-

чению взрослых обеспечивает стабильность образовательных организаций с точки зрения как привлечения финансовых ресурсов, так и наращивания масштабов обученного населения.

4. Ввиду того, что непрерывное образование взрослого населения действует по рыночным механизмам, образовательные организации увеличивали портфель заказов от партнёров из реального сектора экономики для разработки и реализации программ обучения взрослого населения. Подобная практика позволяет вузам не только оперативно реагировать на вызовы рынка труда, но и выполнять для реального сектора функции кадрового агентства высокого уровня.

5. Взаимодействие вузов с представителями реального сектора экономики также способствует софинансированию обучения взрослого населения со стороны крупных компаний и запуску новых программ с учётом актуальных трендов и общественных условий, социально-экономической конъюнктуры региона и запросов работодателей.

6. В составе образовательных программ непрерывного образования имеет высокий потенциал увеличение количества онлайн-форматов обучения и дистанционных компонентов для увеличения гибкости, модульности, дистанционного характера,

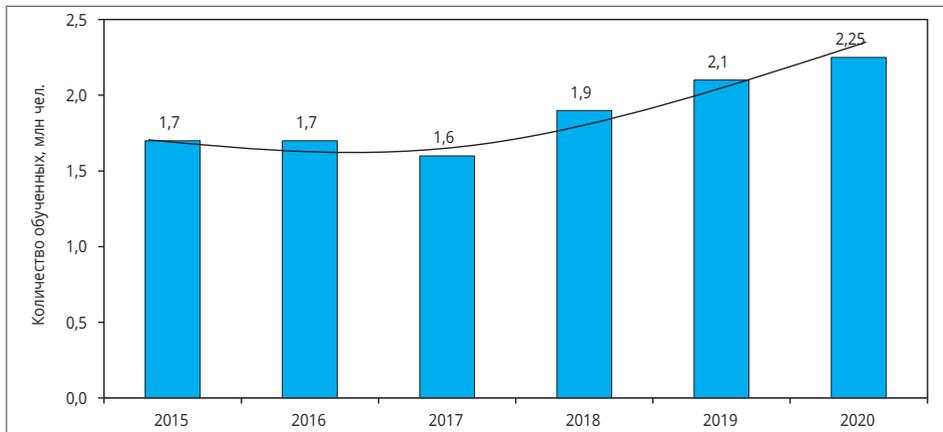


Рис. 16. Количество слушателей программ непрерывного образования в вузах в 2015–2020 гг., млн чел.
Fig. 16. Number of participants of lifelong learning programmes in universities from 2015 to 2020, million people

массовости, рентабельности реализуемых программ непрерывного образования. Кроме того, преимуществом электронного обучения выступает его меньшая стоимость по сравнению с традиционными формами обучения. Достигнуть такого роста можно за счёт повышения качества онлайн-курсов основных профессиональных образовательных программ, компоненты которых могут быть включены в программы непрерывного образования. Также активная цифровизация образовательного процесса позволяет не только сохранить качество и оптимизировать издержки на реализацию программ, но и расширить аудиторию слушателей, выйти за пределы регионального рынка.

Литература

1. *Парахина В.Н., Устаев Р.М.* Влияние инновационного потенциала человеческого капитала на развитие экономики региона: аналитические аспекты // Вестник экспертного совета. 2018. Т. 12–13. № 1–2. С. 107–115.
2. *Трошкая А.А.* Конкурентоспособный человеческий капитал работника: проблемы формирования и реализации // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 2. С. 647–658. DOI: 10.18334/et.6.2.40509
3. *Мефзлякова Е.А.* Трансформация человеческого капитала в цифровой экономике // Регион: системы, экономика, управление. 2019. Т. 47. № 4. С. 166–171. DOI: 10.22394/1997-4469-2019-47-4-166-171
4. *Васильев К., Роцин С., Мальцева И., Травкин П., Лукьянова А., Чугунов Д., Шульга И., Рутковский Я., Каху П. М., Неллеманн С.* Развитие навыков для инновационного роста в России. М.: Алекс, 2015. 172 с.
5. *Вандышева О.П.* Инвестиции в человеческий капитал как основной фактор инновационного развития экономики // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 4. С. 5–11.
6. *Гиммельсон В.Е., Зудина А.А., Капелюшников Р.И.* Некогнитивные компоненты человеческого капитала: что говорят российские данные // Вопросы экономики. 2020. № 11. С. 5–31. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-11-5-31
7. *Коршунов И.А., Гапонова О.С., Пешкова В.М.* Век живи – век учись: непрерывное образование в России. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ. 2019. 310 с.
8. *Котомина О.В.* Функциональная модель влияния системы высшего образования на устойчивое развитие региона // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 241–256. DOI: 10.15593/2224-9354/2021.3.17
9. *Marrosi E., Paci R, Usai S.* Direct and indirect effects of universities on European regional productivity. Papers in Regional Science. 2022. Vol. 101. No. 5. DOI: 10.1111/pirs.12698
10. *Кузьминов Я.И., Сорокин П.С., Фрумин И.Д.* Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт.

2019. Т. 13. № 2. С. 19–41. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41
11. Egorov A., Leshukov O., Froumin I. «Regional flagship» university model in Russia: searching for the third mission incentives // Tertiary Education and Management. 2020. Vol. 26. No. 1. P. 77–90. DOI: 10.1007/s11233-019-09043-y.
 12. Vefago Y.B., Trierweiler A.C., Barcellos de Paula L. The third mission of universities: the entrepreneurial university // Brazilian Journal of Operations & Production Management. 2020. Vol. 17. No. 1. P. 1–9. DOI: 10.14488/BJOPM.2020.042
 13. Sem J., Luque-Vilchez M., Larrinaga C. The role of accounting in the assessment of knowledge production from a multi-stakeholder's perspective // Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. 2022. Vol. 13. No. 5. P. 1033–1059. DOI: 10.1108/SAMPJ-10-2021-0437
 14. Любимов И.А., Якубовский И.В. Высшее образование и экономическое развитие регионов России // Экономическая политика. 2020. Т. 15. № 6. С. 110–139. DOI: 10.18288/1994-5124-2020-6-140-165
 15. Каталевский Д., Космодемьянская Н., Арутюнян А., Фортин К. Университет 3.0: портфельный подход к управлению технологическими исследованиями и разработками // Форсайт. 2022. Т. 16. № 2. С. 15–30. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.2.15.30
 16. Desjardins R., Ioannidou A. The political economy of adult learning systems—some institutional features that promote adult learning participation // Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. 2020. Vol. 43. No. 2. P. 143–168. DOI: 10.1007/s40955-020-00167-y
 17. Флек М.Б., Угнич Е.А. Развитие форм взаимодействия предприятия с вузом в рамках дуальной модели образования: опыт и перспективы // Перспективы науки и образования. 2022. Т. 58. № 4. С. 671–691. DOI: 10.32744/pse.2022.4.39
 18. Фишман И.С. Коммерциализация инноваций в практике зарубежных университетов // Экономика науки. 2020. Т. 6. № 3. С. 159–168. DOI: 10.22394/2410-132X-2020-6-3-159-168
 19. Ma J., Todorovic Z. Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning // Academy of marketing studies journal. 2011. Vol. 15. No. 1. P. 1–17.
 20. Четьюк О.Р., Бедный А.Б., Плехова Ю.О. Предпринимательское образование в исследовательском университете // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. Т. 66. № 2. С. 157–163. DOI 10.52452/18115942_2022_2_157
 21. Сандлер Д.Г., Судякова А.Е., Тарасьева Т.В. Драйверы развития региональных систем высшего образования // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 4. С. 1087–1103. DOI: 10.17059/ekon.reg.2020-4-6
 22. Ключаев Г.А., Пахомова Е.И. Корпоративное образование: новая альтернатива государственным программам в сфере профессионального образования // Вопросы образования. 2007. № 2. С. 117–139.
 23. Ключаев Г.А. Об «обучающихся организациях» и корпоративном образовании в инновационном контексте // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2014. Т. 36. № 6. С. 121–133. DOI: 10.15838/esc/2014.6.36.10
 24. Кирыякова А.В., Каргапольцева Н.А., Белонская И.Д., Дужников С.А. Университет как среда инновационных взаимодействий // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 8–9. С. 115–124. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-115-124
 25. Эскиндаров М.А., Грузина Ю.М., Фирсова И.А., Мельничук М.В. Компетенции человеческого капитала в высокотехнологичных и наукоёмких отраслях экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 6. С. 199–214. DOI: 10.15838/esc.2020.6.72.12
 26. Ключаев Г.А., Шереги Ф.Э., Чурсина А.В. Об эффективности непрерывного образования в наукоёмких производствах // Вестник Института социологии. 2016. Т. 19. № 4. С. 75–93. DOI: 10.19181/vis.2016.19.4.430
 27. Ключаев Г.А., Арсентьев М.В., Трофимова И.Н. Институты и практики стимулирования инноваций: мнение экспертов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2018. Т. 18. № 4. С. 668–679. DOI: 10.22363/2313-2272-2018-18-4-668-679
 28. Дежина И.Г., Ключаев Г.А. Российское образование для инновационной экономики: «болевы точки» // Социологические исследования. 2018. № 9. С. 40–48. DOI: 10.31857/S013216250001957-5
 29. Наукоёмкие производства в системе взаимодействия институтов: монография / М.В. Арсентьев, И.Г. Дежина [и др.]; отв. ред. Г. А. Ключаев. М. : ФНИСЦ РАН, 2021. 352 с.

30. Froumin I., Kouzminov Y. Common Legacy: Evolution of the Institutional Landscape of Soviet Higher Education. In: Huisman J., Smolentseva A., Froumin I. (eds) 25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries. Palgrave Studies in Global Higher Education. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. DOI: 10.1007/978-3-319-52980-6_2
31. Марджинсон С. Общественные блага, производимые в высших учебных заведениях России // Вопросы образования. 2017. № 3. С. 8–36. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-3-8-36
32. Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э., Бугаенко О.Д. Взаимодействие университетов со сферой производства как элемент реализации «третьей миссии» // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 5. С. 9–21. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-5-9-21
33. Барышникова М.Ю., Вашурина Е.В., Шарыкина Э.А., Сергеев Ю.Н., Чиннова И.И. Роль опорных университетов в регионе: модели трансформации // Вопросы образования. 2019. № 1. С. 8–43. DOI: 10.17323/1814-9545-2019-1-8-43
34. Курбатова М.В., Казан Е.С., Вишневская А.А. Региональное развитие: проблемы формирования и реализации научно-технического потенциала // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 1. С. 101–117. DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117
35. Казин Ф.А., Кондратьев А.В. Развитие концепции предпринимательского университета в вузах России. Новый инструментальный оценки. // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26. № 1. С. 18–41. DOI: 10.15826/umpra.2022.01.002
36. Подбородникова И.С. Черты предпринимательских университетов в российских вузах // Образовательный процесс. 2019. № 7. С. 28–38.
37. Мантаева Э.И., Голденова В.С., Слободчикова И.В. Проблемы и перспективы инновационного развития региона в современных условиях // Вестник Волгоградского государственного университета. 2022. Т. 24. № 2. С. 99–110. DOI: 10.15688/ek.vjvolsu.2022.2.8
- Статья поступила в редакцию 03.10.2022
Принята к публикации 13.12.2022

References

1. Parakhina, V.N., Ustaev, R.M. (2018). The Impact of the Innovative Potential of Human Capital on Regional Economic Development: Analytical Aspects. *Vestnik ekspertnogo soveta = Bulletin of the Expert Council*. Vol. 12-13, No. 1-2, pp. 107-115. (In Russ.)
2. Troitskaya, A.A. (2019). Competitive Human Capital of the Employee: Problems of Formation and Realization. *Ekonomika truda = Russian Journal of Labor Economics*. Vol. 6, no. 2, pp. 647-658, doi: 10.18334/et.6.240509 (In Russ.)
3. Merzlyakova, E.A. (2019). Transformation of Human Capital in the Digital Economy. *Region: sistema, ekonomika, upravlenie = Region: systems, economics, management*. Vol. 47, no. 4, pp. 166-171, doi: 10.22394/1997-4469-2019-47-4-166-171 (In Russ.)
4. Vasiliev, K., Roshchin, S., Maltseva, I., Travkin, P., Luk'yanova, A., Chugunov, D., Shul'ga, I., Rutkovski, Ya., Kahu, P.M., Nellemann, S. (2015). Development of Skills for Innovative Growth in Russia. *Moscow: Alex*. 172 p. (In Russ.)
5. Vandysheva, O.P. (2019). Investment in Human Capital as the Main Factor of Innovative Development of the Economy. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management*. No.4, pp. 5-11 (In Russ.)
6. Gimpelson, V.E., Zudina, A.A., Kapeliushnikov, R.I. (2020). Non-cognitive Components of Human Capital: Evidence from Russian Data. *Voprosy Ekonomiki = Economic issues*. No. 11, pp. 5-31, doi: 10.32609/0042-8736-2020-11-5-31 (In Russ.)
7. Korshunov, I., Gaponova, O., Peshkova, V. (2019). Vek zhivi – vek uchis': nepreryvnoe obrazovanie v Rossii. [Live and Learn: Lifelong Learning In Russia]. Moscow: *HSE Publishing House*, 310 p. (In Russ.)
8. Kotomina, O.V. (2021). Functional Model of the Higher Education System Impact on a Region's Sustainable Development. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie nauki = Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences*. No. 3, pp. 241-256, doi: 10.15593/2224-9354/2021.3.17 (In Russ.)
9. Marrocu, E., Paci, R., Usai, S. (2022). Direct and Indirect Effects of Universities on European Regional Productivity. *Papers in Regional Science*. Vol. 101, no. 5, doi: 10.1111/pirs.12698

10. Kuzminov, Ya., Sorokin, P., Froumin, I. (2019). Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *Forsait = Foresight and STI Governance*. Vol. 13, no. 2, pp. 19-41, doi: 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41 (In Russ., abstract in Eng.)
11. Egorov, A., Leshukov, O., Froumin, I. (2020). "Regional flagship" University Model in Russia: Searching for the Third Mission Incentives. *Tertiary Education and Management*. Vol. 26, no. 1, pp. 77-90, doi: 10.1007/s11233-019-09043-y
12. Vefago, Y.B., Trierweiler, A.C., Barcellos de Paula, L. (2020). The Third Mission of Universities: the Entrepreneurial University. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. Vol. 17, no. 1, pp. 1-9, doi: 10.14488/BJOPM.2020.042
13. Senn, J., Luque-Vilchez, M., Larrinaga, C. (2022). The Role of Accounting in the Assessment of Knowledge Production from a Multi-Stakeholder's Perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. Vol. 13, no. 5, pp. 1033-1059, doi: 10.1108/SAMPJ-10-2021-0437
14. Lybimov, I.L., Yakubovskiy, I.V. (2020). Higher Education as a Driver of Regional Economy. *Ekonomicheskaya politika = Economic policy*. Vol. 15, no. 6, pp. 110-139, doi: 10.18288/1994-5124-2020-6-110-139 (In Russ.)
15. Katalevsky, D., Kosmodemianskaya, N., Arutyunyan, A., Fortin, C. (2022). University 3.0: A Portfolio Approach to the Technology R&D Management. *Forsait = Foresight and STI Governance*. Vol. 16, no. 2, pp. 15-30, doi: 10.17323/2500-2597.2022.2.15.30
16. Desjardins, R., Ioannidou, A. (2020). The Political Economy of Adult Learning Systems – Some Institutional Features that Promote Adult Learning Participation. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*. Vol. 43, no. 2, pp. 143-168, doi: 10.1007/s40955-020-00167-y
17. Flek, M.E., Ugnich, E.A. (2022). Development of Forms of interaction Between the Enterprise and the University within the Framework of the Dual Education Model: Experience and Prospects. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Prospects of science and education*. Vol. 58, no. 4, pp. 671-691, doi: 10.32744/pse.2022.4.39 (In Russ.)
18. Fishman, I.S. (2020). Commercialization of Innovation by Western Universities. *Ekonomika nauki = Economics of science*. Vol. 6, no. 3, pp. 159-168, doi: 10.22394/2410-132X-2020-6-3-159-168 (In Russ.)
19. Ma, J., Todorovic, Z. (2011). Making Universities Relevant: Market Orientation as a Dynamic Capability within Institutions of Higher Learning. *Academy of marketing studies journal*. Vol. 15, no. 1, pp. 1-17.
20. Chepyuk, O.R., Bedniy, A.B., Plekhova, Yu.O. (2022). Entrepreneurship Education in a Research University. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Social' nye nauki = Bulletin of the UNN*. Vol. 66, no. 2, pp. 157-163, doi: 10.52452/18115942_2022_2_157 (In Russ.)
21. Sandler, D.G., Sudakova, A.E., Tarasyeva, T.V. (2020). Drivers for Development in Regional Higher Education. *Ekonomika regiona = Economy of region*. Vol. 16, no. 4, pp. 1087-1103, doi: 10.17059/ekon.reg.2020-4-6 (In Russ.)
22. Klucharev, G.A., Pakhomova, E.I. (2007). Corporate Education: a New Alternative to State Programs in the Field of Vocational Education. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 2, pp. 117-139.
23. Klucharev, G.A. (2014). About "Learning Organizations" and Corporate Education in an Innovative Context. *Ekonomicheskie i social' nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz = Economic and social changes: facts, trends, forecast*. Vol. 36, no. 6, pp. 121-133, doi: 10.15838/esc/2014.6.36.10 (In Russ.)
24. Kiryakova, A.V., Kargapol'tseva, N.A., Belonovskaya, I.D., Duzhnikov, S.A. (2021). University as an Environment of Innovative Interactions. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 30, no. 8-9, pp. 115-124, doi: 10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-115-124 (In Russ.)
25. Eskindarov, M.A., Gruzina, Yu. M., Firsova, I.A., Melnichuk, M.V. (2020). Human Capital Competencies in High-Tech and Knowledge-Intensive Sectors of the Economy. *Ekonomicheskie i social' nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. Vol. 13, no. 6, pp. 199-214, doi: 10.15838/esc.2020.6.72.12 (In Russ.)
26. Klucharev, G., Sheregi, F., Chursina A. (2016). On the Effectiveness of Continuing Education in High-Tech Industries. *Vestnik Instituta sociologii = Bulletin of the Institute of Sociology*. Vol. 19, no. 4, pp. 75-93, doi: 10.19181/vis.2016.19.4.430 (In Russ.)
27. Klucharev, G., Arsentiev, M., Trofimova, I. (2018). Institutions and Practices of Stimulating Innovation: Expert Opinion. *Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sociologiya = Bulletin of the Institute of Sociology of the Peoples Friendship University of Russia*. Vol. 19, no. 4, pp. 10-20, doi: 10.19181/vis.2018.19.4.10 (In Russ.)

- tin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology. Vol. 18, no. 4, pp. 668-679, doi: 10.22363/2313-2272-2018-18-4-668-679 (In Russ.)*
28. Dezhina, I., Klucharev, G. (2018). Russian Education for Innovative Economy: "Pain Points". *Sociologicheskie issledovaniya = Sociological research*. No. 9, pp. 40-48, doi: 10.31857/S013216250001957-5 (In Russ.)
 29. High-tech production in the system of interaction of institutions: monograph. (2021). / M.V. Arsentiev, I.G. Dezhina [et al.]; ed. by G.A. Klyucharev. M.: SNITS RAS. 352 p.
 30. Froumin, I., Kouzminov, Y. (2018). Common Legacy: Evolution of the Institutional Landscape of Soviet Higher Education. In: Huisman J., Smolentseva A., Froumin I. (eds) 25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries. Palgrave Studies in Global Higher Education. Palgrave Macmillan, Cham. Doi: 10.1007/978-3-319-52980-6_2
 31. Mardzhinson, S. (2017). Public Goods Produced in Higher Educational Institutions of Russia. *Voprosy obrazovaniya = Education issues*. No. 3, pp. 8-36, doi: 10.17323/1814-9545-2017-3-8-36 (In Russ.)
 32. Kudryashova, E.V., Sorokin, S.E., Bugaenko, O.D. (2020). University-Industry Interaction as an Element of the University's "Third Mission". *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 5, pp. 9-21, doi: 10.31992/0869-3617-2020-29-5-9-21 (In Russ., abstract in Eng.)
 33. Baryshnikova, M.Yu, Vashurina, E.V., Sharikyna, E.A., Sergeev, Yu.N., Chinnova, I.I. (2019). The Role of Flagship Universities in a Region: Transformation Models. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 1, pp. 8-43, doi: 10.17323/1814-95452019-1-8-43 (In Russ.)
 34. Kurbatova, M.V., Kagan, E.S., Vshivkova, A.A. (2018). Regional Development: Addressing the Problems of Building and Realization of Scientific and Technological Capacities. *Terra Economicus*. Vol. 16, no. 1, pp. 101-117, doi: 10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117 (In Russ.)
 35. Kazin, P.A., Kondratev, A.V. (2020). The Development of the Concept of an Entrepreneurial University in Russian Higher Educational Establishments: New Method of Evaluation. *University Management: Practice and Analysis*. Vol. 26, no. 1, pp. 18-41, doi: 10.15826/umpa.2022.01.002 (In Russ.)
 36. Podborodnikova, I.S. (2019). Features of Entrepreneurial Universities in Russian Universities. *Obrazovatel'nyj process = Educational process*. No. 7, pp. 28-38 (In Russ.)
 37. Mantaeva, E.I., Goldenova, V.S., Slobodchikova, I.V. (2022). Problems and Prospects for the Region's Innovative Development in Modern Conditions. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta = Journal of Volgograd State University*. Vol. 24, no. 2, pp. 99-110, doi: 10.15688/ek.jvolsu.2022.2.8 (In Russ.)

*The paper was submitted 03.10.2022
Accepted for publication 13.12.2022*