

# ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И РЫНОК ТРУДА

Том 12 № 2 2024

ISSN 2307-4264

eISSN 2712-9268



## VOCATIONAL EDUCATION AND LABOUR MARKET

Vol.12 No.2 2024

**МОДЕЛИ**

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**КОМПЕТЕНЦИИ**

**И КВАЛИФИКАЦИИ**

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**НЕПРЕРЫВНОЕ  
ОБРАЗОВАНИЕ**

**СИСТЕМА  
ПОДГОТОВКИ КАДРОВ**

**РЫНОК ТРУДА**

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ  
МОДЕЛИ**



**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И РЫНОК ТРУДА**

научно-практический журнал

**VOCATIONAL EDUCATION & LABOUR MARKET**

scientific and practical journal

Сквозной номер выпуска – 57

Continuous issue – 57

Журнал посвящен проблемам профессионального образования и кадрового обеспечения предприятий разных форм собственности и отраслевой принадлежности, вопросам взаимодействия образовательных учреждений и предприятий в процессе подготовки кадров, обладающих востребованными на рынке труда квалификациями.

The Journal addresses the problems of vocational education and staffing of various forms of ownership and industry affiliation enterprises; issues of communication between educational institutions and enterprises regarding the process of personnel training with the qualifications in demand on the labour market.

Журнал входит в Перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук по следующим специальностям: 5.8.7. Методология и технология профессионального образования; 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки); 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

The Journal is included into the list of periodicals publishing doctoral research outcomes and recommended by the Higher Attestation Commission in the following specialties for publication: 5.8.7 Methodology and technology of vocational education 5.2.3 Regional and branch economics (economic sciences); 5.2.6 Management (economic sciences)

**Миссия журнала:** выработка единых с точки зрения целеполагания и вариативных с точки зрения функционирования и содержания моделей взаимодействия образовательных учреждений, работодателей и государства.

**The mission of the Journal** is to develop models of communication between educational institutions, employers and the state that are uniform in terms of goal-setting and variable in terms of functioning and content.

Журнал предоставляет непосредственный открытый доступ к своему контенту.

The Journal provides direct open access to its content.

**Адрес редакции и издателя**

620066, г. Екатеринбург, ул. Студенческая, 4–16.  
+7 (343) 268-01-84,  
e-mail: po-rt@bk.ru, [www.po-rt.ru](http://www.po-rt.ru)

**Editorial Office:**

4–16, Studencheskaya Str., Yekaterinburg,  
620066, Russian Federation, +7 (343) 268-01-84,  
e-mail: po-rt@bk.ru, [www.po-rt.ru](http://www.po-rt.ru)

**Главный редактор:** Владимир Игоревич Блинов  
**Исполнительный редактор:** Александр Вайнштейн  
**Корректор:** Влада Александрова  
**Редактор-переводчик:** Меланика Вайнштейн  
**Дизайн, верстка:** Олег Клещев  
**Помощник гл. редактора:** Ирина Бандарчукене

**Editor-in-Chief:** Vladimir I. Blinov  
**Executive Editor:** Alexander Vainstein  
**Proof Reader:** Vlada Alexandrova  
**Editor-translator:** Melanika Vainstein  
**Pre-Press:** Oleg Kleshchev  
**Assistant Editor-in-Chief:** Irina Bandarchukene



Контент доступен по лицензии

CC BY-NC «Attribution-NonCommercial»



The content is available under license

CC BY-NC «Attribution-NonCommercial»

Свидетельство о регистрации ПИ №ТУ 66–01095 от 27.12. 2012 г. выдано Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Свердловской области.

Электронная версия журнала размещается в Научной электронной библиотеке (eLibrary.ru) и включается в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Периодичность: 4 номера в год. Тираж 180 экз. Отпечатано в типографии ООО «АлтерПринт», 620076, Екатеринбург, пер. Корейский, 6/2 Цена свободная. 16+ Заказ № 869. Подписано в печать 22.05.2024. Выход из печати 07.06.2024.

## **УЧРЕДИТЕЛЬ**

ГАПОУ СО «Уральский техникум «Рифей»

Журнал выходит при поддержке Министерства образования и молодежной политики Свердловской области

## **ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

**Блинов Владимир Игоревич**, член-корреспондент РАО, доктор педагогических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва)

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Есенина Екатерина Юрьевна**, д-р пед. наук, РАНХиГС (Москва); РАО (Москва)

**Кислов Александр Геннадьевич**, д-р филос. наук, проф., РГППУ (Екатеринбург)

**Пермякова Татьяна Владимировна**, канд. социол. наук, РГППУ (Екатеринбург)

**Подуфалов Николай Дмитриевич**, акад. РАО, д-р физ.-мат. наук, проф., Президиум РАО (Москва)

**Родичев Николай Федорович**, канд. пед. наук, РАНХиГС (Москва)

**Сергеев Игорь Станиславович**, д-р пед. наук, РАНХиГС (Москва)

## **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

**Биктуганов Юрий Иванович**, канд. пед. наук, Министерство образования и молодежной политики Свердловской области (Екатеринбург)

**Вертиль Владимир Васильевич**, канд. экон. наук, ЕЭТК (Екатеринбург)

**Гайнеев Эдуард Робертович**, канд. пед. наук, доц., УлГУ (Ульяновск)

**Гузанов Борис Николаевич**, д-р техн. наук, проф., РГППУ (Екатеринбург)

**Дорожкин Евгений Михайлович**, д-р пед. наук, проф., РГППУ (Екатеринбург)

**Зеер Эвальд Фридрихович**, чл.-корр. РАО, д-р психол. наук, проф., РГППУ (Екатеринбург)

**Клячко Татьяна Львовна**, д-р экон. наук, проф., РАНХиГС, НИУ ВШЭ (Москва)

**Костромина Светлана Николаевна**, д-р психол. наук, СПбГУ (Санкт-Петербург)

**Кязимов Карл Гасанович**, д-р пед. наук, проф., АТиСО (Москва)

**Некрасов Сергей Иванович**, канд. пед. наук, КУАТ (Каменск-Уральский)

**Никандров Николай Дмитриевич**, акад. РАО, почетный президент РАО, д-р пед. наук, проф. (Москва)

**Никитин Михаил Валентинович**, д-р пед. наук, проф., ИСРО РАО (Москва)

**Олейникова Ольга Николаевна**, д-р пед. наук, проф., Центр изучения проблем проф. образования (Москва)

**Пряжникова Елена Юрьевна**, д-р психол. наук, Финансовый университет (Москва)

**Сыманюк Эльвира Эвальдовна**, чл.-корр. РАО, д-р психол. наук, проф., УрФУ (Екатеринбург)

**Федорков Александр Иванович**, д-р экон. наук, проф., АУГСГиП (Санкт-Петербург)

**Федотов Александр Васильевич**, д-р экон. наук, проф., РАНХиГС (Москва)

**Чапаев Николай Кузьмич**, д-р пед. наук, проф., РГППУ (Екатеринбург)

## FOUNDER

Ural Technical College “Rifey”

The Journal is published with the support of the Ministry of Education and Youth Policy of the Sverdlovsk Region

## EDITOR-IN-CHIEF

**Vladimir I. Blinov**, Corresponding Member of RAE, Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow)

## EDITORIAL BOARD

**Ekaterina Yu. Esenina**, Dr. Sci. (Pedagogy), RANEPa; RAE (Moscow)

**Aleksandr G. Kislov**, Dr. Sci. (Philosophy), Prof., RSVPU (Yekaterinburg)

**Tatyana V. Permyakova**, Cand. Sci. (Sociology), RSVPU (Yekaterinburg)

**Nikolai D. Podufalov**, Academician of the Russian Academy of Education, Dr. Sci. (Phys.-Math.), Prof., RAE Presidium (Moscow)

**Nikolay F. Rodichev**, Cand. Sci. (Pedagogy), RANEPa (Moscow)

**Igor S. Sergeev**, Dr. Sci. (Pedagogy), RANEPa (Moscow)

## EDITORIAL COUNCIL

**Yuriy I. Biktuganov**, Cand. Sci. (Pedagogy), Ministry of Education and Youth Policy of the Sverdlovsk Region (Yekaterinburg)

**Vladimir V. Vertil**, Cand. Sci. (Economics), EETC (Yekaterinburg)

**Eduard R. Gayneev**, Cand. Sci. (Pedagogy), Docent, ULSPU (Ulyanovsk)

**Boris N. Guzanov**, Dr. Sci. (Engineering), Prof., RSVPU (Yekaterinburg)

**Evgeniy M. Dorozhkin**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., RSVPU (Yekaterinburg)

**Evald F. Zeer**, Corr. Member of the RAE, Dr. Sci. (Psychology), Prof., RSVPU (Yekaterinburg)

**Tatyana L. Klyachko**, Dr. Sci. (Economics), Prof., RANEPa, HSE (Moscow)

**Svetlana N. Kostromina**, Dr. Sci. (Psychology), St. Petersburg University (Saint Petersburg)

**Karl G. Kyazimov**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., ALSR (Moscow)

**Sergey I. Nekrasov**, Cand. Sci. (Pedagogy), KUAIT (Kamensk-Uralsky)

**Nikolay D. Nikandrov**, Academician of the RAE, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Honorary President of RAE (Moscow)

**Mikhail V. Nikitin**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., ISED RAE (Moscow)

**Olga N. Oleynikova**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., CVETS (Moscow)

**Elena Yu. Pryazhnikova**, Dr. Sci. (Psychology), Financial University (Moscow)

**Elvira E. Symanyuk**, Corr. Member of the RAE, Dr. Sci. (Psychology), Prof., UrFU (Yekaterinburg)

**Aleksandr I. Fedorkov**, Dr. Sci. (Economics), AUEMUPP (Saint Petersburg)

**Aleksandr V. Fedotov**, Dr. Sci. (Economics), Prof., RANEPa (Moscow)

**Nikolay K. Chapaev**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., RSVPU (Yekaterinburg)

## Содержание

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

<b>Блинов В. И., Сергеев И. С., Есенина Е. Ю.</b> Концепция прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена .....	<a href="#">6</a>
<b>Осадчева С. А., Куртеева Л. Н., Сатдыков А. И.</b> Анализ нормативной-правовой рамки прогнозирования и стратегического планирования в России.....	<a href="#">31</a>
<b>Коваленко А. А., Федотов А. В.</b> Об оценках дефицита кадров с профессиональным образованием (ч. 1. Специалисты среднего звена) .....	<a href="#">41</a>
<b>Авалуева Н. Б., Гаркуша Н. С.</b> Фрактально-экзистенциальный подход как методологическая основа подготовки будущих служащих органов публичной власти.....	<a href="#">60</a>
<b>Олейникова О. Н., Редина Ю. Н., Викторова А. О.</b> Предпринимательские компетенции в профессиональном образовании и обучении: зарубежный опыт .....	<a href="#">79</a>
<b>Пивовар Б. Б.</b> Проблемы совмещения теоретического и практического образования при подготовке специалистов управленческо-предпринимательского профиля .....	<a href="#">95</a>
<b>Донской А. Г., Ларюшкин С. А.</b> Методика оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ педагогических работников ...	<a href="#">104</a>
<b>Монахов О. Н.</b> Профессиональная адаптация военных пенсионеров: инклюзивный подход .....	<a href="#">120</a>

# Contents

## THEORETICAL AND APPLIED RESEARCH

- Blinov V. I., Sergeev I. S., Esenina E. Yu.** Concept for forecasting the development of qualified worker’s and technician’s system training .....[6](#)
- Osadcheva S. A. Kurteeva L. N., Satdykov A. I.** Analysis of the regulatory and legal framework of forecasting and strategic planning in Russia .....[31](#)
- Kovalenko A. A., Fedotov A. V.** On the estimates of the shortage of personnel with vocational education (Part 1. Mid-level specialists) .....[41](#)
- Avalueva N. B, Garkusha N. S.** Fractal-existential approach as a methodological basis for training future employees of public authorities.....[60](#)
- Oleynikova O. N., Redina Yu. N., Viktorova, A. O.** Entrepreneurial competencies in vocational education and training: international experience .....[79](#)
- Pivovarov B. B.** Problems of combining theoretical and practical education in the training of managerial and entrepreneurial specialists .....[95](#)
- Donskoy A. G., Laryushkin S. A.** Methodology for assessing the effectiveness of professional network communities of teaching staff .....[104](#)
- Monakhov O. N.** Professional adaptation of military pensioners: an inclusive approach.....[120](#)



## Концепция прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена

**В. И. Блинов, И. С. Сергеев, Е. Ю. Есенина** ✉

Российская академия государственной службы и народного хозяйства при  
Президенте Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация  
✉ esenina-ey@ranepa.ru

### **Аннотация**

**Ведение.** Анонсированные Минпросвещением планы разработать к осени 2024 года новую стратегию развития образования актуализируют проблему прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена.

**Цель.** Разработка методологии прогнозирования готовности системы среднего профессионального образования к решению задачи обеспечения экономики в квалифицированных кадрах.

**Методы.** Используются методы сравнительного и обобщающего анализа научных публикаций о подходах к прогнозированию и его практиках в России и за рубежом, экстраполяции данных, моделирования, теоретического и кластерного анализа, синтеза и концептуализации.

**Результат.** Представлена концепция прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена, включающая типы данных и параметры, используемые для прогнозирования, его этапы, методы работы с данными.

**Научная новизна** состоит в обосновании путей использования инструментов аналитики больших данных (прогнозной аналитики) для управления развитием системы профессионального образования.

**Практическая значимость.** Предложен инструментарий прогнозирования и алгоритмы его использования для управления развитием системы СПО: средства прогнозной аналитики, требования к данным, используемым в системе прогнозной аналитики, этапы прогнозирования и условия эффективности его результатов.

**Ключевые слова:** профессиональное образование и обучение, подготовка квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена, стратегия образования, методы прогнозирования, предикативная аналитика

**Финансирование.** Исследование выполнено в соответствии с государственным заданием РАНХиГС на 2024 год в рамках научно-исследовательской работы 11.1-2024-1 «Методология прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена».




**Для цитирования:** Блинов В. И., Сергеев И. С., Есенина Е. Ю. Концепция прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 6–30. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.001>

Статья поступила в редакцию 7 мая 2024 г.; поступила после рецензирования 15 мая 2024 г.; принята к публикации 17 мая 2024 г.

Original article

## Concept for forecasting the development of qualified worker's and technician's system training

Vladimir I. Blinov, Igor S. Sergeev, Ekaterina Yu. Esenina 

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation  
 esenina-ey@ranepa.ru

### Abstract

**Introduction.** The announced plans of the Ministry of Education to develop a new education strategy by the autumn of 2024 make the problem of forecasting the development of the training system of qualified workers and technicians relevant.

**The aim** of this article is to develop a methodology for forecasting the level of readiness of the secondary vocational education system to solve the problem of the qualified personell provision for the economy.

**Methods.** The authors used methods of comparative and general analysis of scientific data on approaches to forecasting and its practices in Russia and abroad, data extrapolation, modeling, theoretical and cluster analysis, synthesis and conceptualisation.

**Results.** A strategy for forecasting the development of a system for training qualified workers and technicians is presented, including the types of data and parameters used for forecasting, its stages, and methods of working with data.

**The scientific novelty** lies in the substantiation of ways to use big data analytics tools (predictive analytics) to manage the development of the vocational education system.

**The practical significance** lies in the proposed set of forecasting tools and algorithms for its use to manage the development of the secondary vocational education system. Among them: predictive analytics tools, data requirements used in the predictive analytics system, forecasting stages and conditions for the effectiveness of its results.

**Key words:** vocational education and training, VET, training of qualified workers and technicians, education strategy, forecasting methods, predictive analytics

**Funding.** The study was carried out in accordance with the RANEPА state assignment for 2024 within the framework of research work 11.1-2024-1 "A strategy for forecasting the development of a training system for qualified workers and technicians".

**For citation:** Blinov, V. I., Sergeev, I. S., & Esenina, E. Yu. (2024). Concept for forecasting the development of qualified worker's and technician's system training. *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 6–30. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.001>

Received May 7, 2024; revised May 15, 2024; accepted May 17, 2024.

## Введение

Проблема прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена вызывает пристальное внимание российских ученых и практиков в связи с появлением в СМИ сообщения о планах Минпросвещения России по разработке новой стратегии развития образования до 2035 года уже к осени этого года. Мировой опыт показывает, что стратегическое развитие системы профессионального образования опирается на прогнозы потребности в умениях (навыках) с использованием широкого спектра параметров и больших данных, все чаще обращаясь к цифровым технологиям их обработки (Майер-Шенбергер, Кукьер, 2014; Хохлова, 2021; Big Data..., 2023; Veletsianos et al., 2016). В совокупности с качественными экспертными методами прогнозирования (например, форсайта, сценарирования) используются количественные. Большой интерес как в России, так и за рубежом вызывает метод предикативной аналитики, позволяющий выявлять риски и предлагать пути их преодоления (Виноградова, 2017; Калытюк и др., 2019; Людвиницкий, 2021; Мезенцева, Ломакин, 2023; Хохлова, 2021; Aman et al.).

## Методы

Проведенный в 2024 году сравнительный и обобщающий анализ отечественной и зарубежной теории и практики прогнозирования развития системы профессионального образования и обучения позволил авторам разработать концепцию прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена (далее – Концепция) с использованием методов экстраполяции данных, моделирования, теоретического и кластерного анализа, синтеза и концептуализации.

Актуальность Концепции обусловлена тем, что в настоящее время развитие системы СПО и ПО трактуется как формальная (количественная) настройка показателей набора и выпуска (по уровню и профилю подготовки) на изменение соответствующих потребностей экономики. Иными словами, показатели развития системы СПО и ПО сводятся к показателям подготовки кадров (которые на самом деле являются показателями *функционирования*, а не *развития*); прогнозы развития системы СПО отождествляются с прогнозами кадровых потребностей экономики и социальной сферы в кадрах уровня СПО.

При этом за пределами внимания остаются такие важнейшие содержательно-смысловые аспекты развития системы профессионального образования, как:

- ресурсная готовность системы и отдельных профессиональных образовательных организаций (далее – ПОО) к качественным изменениям (например, введение образовательных программ и / или отдельных модулей, обеспечивающих подготовку кадров по новым профессиям, компетенциям; оперативное и эффективное изменение существующих программ в контексте движения к технологическому суверенитету, связанных с этим изменений технологических процессов и оборудования;

разработка и реализация программ в формах смешанного, гибридного, дистанционного обучения и т. д.);

- качественные показатели готовности выпускников к эффективной трудовой деятельности в современных условиях (в том числе качество их профессионального самоопределения, профессиональной идентификации, профессиональной адаптации, готовность к профессиональной и образовательной мобильности, а также характер, уровень и устойчивость профессиональной мотивации), проявляющиеся во внешне наблюдаемых особенностях профессионального и карьерного поведения выпускников.

Таким образом, **ключевая проблема**, разрешению которой призвана способствовать Концепция, может быть определена как «смещение цели» в управлении развитием системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена. А именно: предметом прогнозирования выступают потребности экономики в квалифицированных кадрах уровня СПО, а не готовность системы СПО к решению этой задачи.

В Концепции системно представлен комплекс действий, направленный на разрешение следующих **противоречий**:

1) между сложившейся традицией отождествления понятия «стратегия развития системы СПО» с задачей «настройки» системы СПО на кадровые потребности экономики (предприятий, организаций) и объективно комплексным, многосторонним характером процесса развития системы СПО, включающего не только количественные, результатные, социально-экономические, но и качественные, процессуальные, средовые, организационно-дидактические, психолого-педагогические, методические аспекты;

2) между *прогнозированием* количественных показателей потребностей предприятий-работодателей в квалифицированных кадрах уровня СПО и ПО и *проектированием* качественных параметров образовательного процесса ПОО в контексте адаптации системы профессионального образования к качественно новым запросам экономики и другим «вызовам времени»;

3) между преимущественно экстенсивным характером развития системы профессионального образования и отдельных ПОО (в оптике которого «развитие» воспринимается как простое изменение количественных параметров работы системы) и исчерпанием возможностей экстенсивного пути развития в условиях возрастания динамики перемен и высокой неопределенности.

## Результаты и обсуждения

Концепция опирается на гипотезу, состоящую из следующих взаимосвязанных положений:

1) используя большие данные, можно выявить закономерные связи между особенностями ресурсного обеспечения и организацией образовательного процесса в ПОО (с учетом специфики уровня профессионального образования, УПС, отдельных профессий, специальностей);

2) выявленные закономерности могут быть положены в основу прогнозирования.

Таким образом, **основная идея Концепции** – использование инструментов аналитики больших данных (прогнозной аналитики) для управления развитием системы. Эта идея может быть представлена в виде двух формул: «преобразование данных в прогнозы» и «управление, основанное на прогнозах». Обобщающая формула – «управление, основанное на данных» – соответствует названию современного управленческого подхода, раскрытого в рамках Концепции применительно к системе подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена.

### *Место и роль прогнозирования в управлении развитием системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена*

В рамках Концепции *управленческое прогнозирование* в значительной степени отождествляется с прогнозной, или предиктивной, аналитикой, которая выступает одним из видов аналитики больших данных (Алудова-Краус, 2019; Кречетов, Романенко, 2021). *Аналитика больших данных*, понимаемая в широком смысле, опирается на большой массив данных и используется для обнаружения и интерпретации «шаблонов» (закономерностей, тенденций, корреляций). Выявление того или иного «шаблона» становится основанием для принятия решений. Таким образом, аналитика выступает связующим звеном между мониторингом (сбором и получением) данных и эффективным принятием решений (см. рис. 1).

Непосредственно под *прогнозной аналитикой* понимается подход или совокупность методов, процедур (методы статистического анализа, анализа больших данных, теории игр, методы машинного обучения, построение прогностических моделей), используемых для анализа исторических и текущих массивов данных, выявления корреляций и затем на этой основе прогнозирования будущего поведения объектов и субъектов (Безворотных, Стефаненко, 2022; Бойко и др., 2023). Непосредственным результатом прогностической аналитики выступает числовое значение или оценка вероятности возникновения определенного действия или события. Конечная цель этой работы – принятие оптимальных решений, что относят к сфере предписывающей аналитики.

Прогнозная аналитика понимается как прогнозирование, опирающееся:

- с одной стороны, на подтвержденные статистические гипотезы (явные математически обоснованные зависимости);
- с другой стороны, на неочевидные зависимости и многовариантные сценарии развития.

Наряду с прогнозной аналитикой, другими видами аналитики больших данных являются *описательная, объяснительная и предписывающая аналитика*, специфика которых представлена в табл. 1.

В управленческом процессе все виды аналитики используются взаимосвязанно, как это показано на рис. 1.

### *Уровни, субъекты и предмет прогнозирования*

Система прогнозирования, объектом которой выступает развитие образования (в том числе уровня СПО и ПО), может быть реализована на различных уровнях, для каждого из которых различным образом представлены субъекты, объекты и параметры прогнозирования.

Таблица 1 / Table 1

Основные виды аналитики больших данных, используемых в процессе управления развитием системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена

Main types of big data analytics used in the process of management of the system development training of qualified workers and technicians

Вид аналитики	Отвечает на вопросы	Функция
Описательная (дескриптивная)	Что происходит? Что случилось?	Дает отчет о том, что уже произошло в организации. Фиксирует параметры произошедшего и контекст. Позволяет выявить проблемы
Объяснительная (диагностическая)	Почему это случилось?	Помогает организации в решении текущих критических задач, исследует причины успеха / неудачи
Прогнозная (предиктивная)	Что может случиться в будущем? Что скорее всего случится?	Дает прогноз того, что может произойти в будущем, чтобы помочь снизить риски и извлечь выгоду
Предписывающая (прескриптивная)	Что необходимо с этим делать? Что сделать для получения результата?	Рекомендует или самостоятельно принимает решения в динамично меняющейся среде на основе данных, полученных с помощью описательной, диагностической и предиктивной аналитики

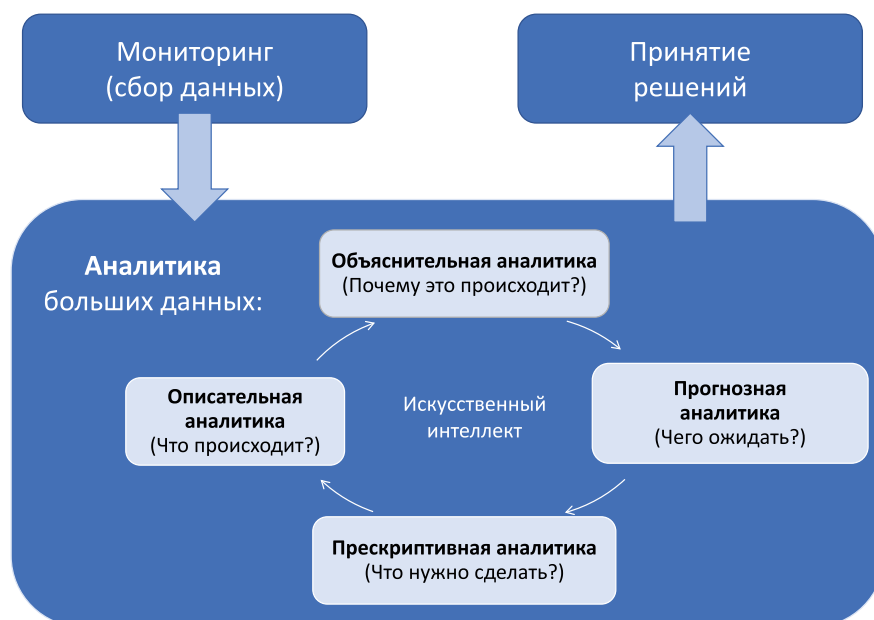


Рис. 1. Место аналитики больших данных в управлении развитием системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена

Fig. 1. Place of big data analytics in managing the development of the system of training of qualified workers and technicians

1. *Федеральный уровень*: управление эффективным функционированием и развитием, подготовка прогноза и стратегии развития системы профессионального образования и обучения Российской Федерации.

Субъект управления: Федеральный орган исполнительной власти (далее – ФОИВ) – Министерство просвещения Российской Федерации.

Объект управления: национальная система подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена.

Основные параметры: готовность национальной системы СПО и ПО Российской Федерации к решению новых задач, связанных с реализацией новых приоритетов социально-экономической, технологической и кадровой политики, достижением технологического суверенитета, эффективной подготовкой кадров для приоритетных отраслей и критических технологий.

2. *Региональный уровень*: управление эффективным функционированием и развитием, подготовка прогноза и стратегии развития региональной системы профессионального образования и обучения в конкретных субъектах Российской Федерации с учетом уровня их социально-экономического развития, демографических особенностей, отраслевой специфики, приоритетов и задач, отраженных в региональных документах стратегического планирования.

Субъект управления: региональный орган исполнительной власти (далее – РОИВ), отвечающий за эффективное функционирование и развитие системы СПО и ПО в конкретном субъекте Российской Федерации.

Объект управления: региональные системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена.

Основные параметры: готовность региональной системы СПО и ПО к участию в реализации приоритетов федеральной технологической и кадровой политики; готовность к достижению целей, поставленных в региональных документах стратегического развития (стратегии и программы социально-экономического развития, региональные инвестиционные проекты и т. д.), в части подготовки квалифицированных кадров уровня СПО и ПО; готовность к эффективному кадровому обеспечению ведущих отраслей экономики региона, экономических зон и ведущих предприятий-работодателей с учетом стратегий и планов их развития.

3. *Локальный уровень*: управление развитием профессиональной образовательной организации (либо подразделением вуза, реализующим программы уровня СПО).

Субъекты управления: РОИВ, отвечающий за эффективное функционирование и развитие системы СПО и ПО в конкретном субъекте Российской Федерации, во взаимодействии с администрацией ПОО.

Объект управления: профессиональная образовательная организация.

Основные параметры: ресурсное обеспечение и другие условия, обеспечивающие набор и сохранность контингента, а также результативность образовательного процесса.

4. *Персональный уровень*: управление качеством подготовки группы обучающихся, отдельного обучающегося, прогноз учебной успешности и профессионального поведения выпускника; HR-менеджмент (управление качеством профессиональной деятельности педагогов, прогноз их профессиональной успешности и профессионального развития).

Субъект управления: администрация ПОО.

Объект управления: качество образовательной среды и организация образовательного процесса в ПОО либо в территориальной экосистеме профессионального образования, которая может иметь различную структуру (территориальный профессионально-образовательный кластер, локальная экосистема «ПОО – предприятие», «ПОО – вуз», партнерская сеть образовательных организаций или др.); персонализированная система отбора, подбора и поддержки профессиональной успешности педагогов ПОО.

Основные параметры: характеристики единой профессионально-образовательной среды в экосистеме СПО и ПО; педагогические подходы, условия, технологии, методы и средства обучения и воспитания, дифференцированный подход к отдельным группам обучающихся в образовательном процессе, индивидуализация и персонализация образования, педагогическое (психолого-педагогическое) сопровождение процессов личностного развития, профессионального самоопределения, профессиональной идентификации и первичной профессиональной адаптации.

**Предметом Концепции** выступают первые три уровня прогнозирования, для обозначения которых может быть использован обобщающий термин «институциональный уровень», отличающий их от четвертого – персонального уровня прогностической работы. Организация прогностической работы на персональном уровне обладает существенной спецификой и требует разработки отдельной концепции (либо использования уже существующих концепций, разработанных, например, в ряде отечественных вузов и опирающихся на выявленные объективные закономерности).

#### *Задачи развития системы профессионального образования и обучения, решаемые средствами прогнозной аналитики*

Общей целью прогнозной аналитики является прогнозирование событий на основе информации, получаемой и обрабатываемой в режиме, близком к режиму «реального времени». Данная цель может быть конкретизирована применительно к предмету Концепции в комплексе следующих задач:

- 1) выявление условий, закономерно необходимых для удержания контингента системы СПО, поддержания на заданном уровне качества образования, а также обеспечения на заданном уровне планируемых отсроченных результатов среднего профессионального образования и профессионального обучения;
- 2) прогнозирование общей готовности региональной системы СПО и ПО к развитию (как отсутствия критических дефицитов в необходимых условиях);
- 3) прогнозирование эффективности работы региональной системы СПО и ПО, а также отдельных ПОО на определенный период времени (в рамках краткосрочной или среднесрочной перспективы) на основе анализа ресурсной обеспеченности;
- 4) выявление ПОО, принадлежащих «группе риска», то есть имеющих критические дефициты в ресурсном обеспечении и иных условиях,

обозначенных в п. 1), с целью принятия управленческих решений по опережающему закрытию выявленных дефицитов;

5) выявление ПОО, находящихся в «сильной позиции» (максимально высокая готовность к развитию), которым может быть поручено решение задач по подготовке квалифицированных кадров по новым профессиям;

6) корректировка программ развития ПОО (включая план обновления оборудования, план повышения квалификации и переподготовки кадров, изменения количественных и качественных параметров подготовки и др.) с учетом изменения стратегических приоритетов развития федерального, регионального, отраслевого уровней;

7) оптимизация процессов взаимодействия регионального и локального уровней управления системой подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена;

8) построение и непрерывная актуализация (корректировка) стратегий и программ развития региональных систем подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена.

*Типы данных и параметры, используемые для прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена*

В рамках прогнозной аналитики развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена используются два типа данных:

- *независимые переменные* (предикторы) – данные (переменные), которые намеренно выбираются с целью выяснить их влияние на зависимые переменные. В рамках предмета Концепции к зависимым переменным отнесены параметры системы СПО и ПО, либо отдельных ПОО, значение которых может целенаправленно меняться на основе принятия тех или иных управленческих решений;

- *зависимые переменные* – измеряемые данные (переменные), изменения которых могут быть вызваны изменениями независимых переменных. При построении модели прогностической аналитики выявляются закономерные связи между независимыми и зависимыми переменными. В рамках предмета Концепции к зависимым переменным отнесены параметры системы СПО и ПО либо отдельных ПОО, отражающие качество и результативность их работы, а также готовность к развитию.

Терминология «зависимых» и «независимых» переменных отражает лишь математическую зависимость переменных (корреляцию), а не причинно-следственные отношения. Например, может быть выявлена корреляция между высокой степенью износа оборудования в ПОО и высокой долей внебюджетного финансирования на основе платных образовательных услуг. На практике первое не является ни причиной, ни следствием второго, а их неявная зависимость может быть вызвана общей причиной – ориентацией руководства на максимальную экономическую эффективность (максимизация доходов, минимизация расходов) – либо множеством других причин, факторов и их сочетаний, понимание которых совершенно излишне для эффективного управления на основе данных.

Взаимосвязь между независимыми и зависимыми переменными, в контексте предмета Концепции, представлена на рис. 2.





Рис. 2. Независимые и зависимые переменные в системе прогнозной аналитики, обеспечивающей развитие системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена

Fig. 2. Independent and dependent variables in the system of predictive analytics that ensures the development of the system of training of qualified workers and technicians

Общие обязательные требования к данным, используемым в системе прогнозной аналитики для управления развитием системы СПО и ПО:

- *содержательность* (непосредственная или опосредованная связь с качественными характеристиками системы СПО и ПО, отражающими социально-экономическую и педагогическую результативность ее работы);

- *объективность и измеримость* (возможность количественного выражения). Требование измеримости предполагает, что показатели заведомо не могут отражать внутренние, глубинные, наиболее значимые процессы развития личности, социализации, профессиональной идентификации, учебно-профессиональной мотивации. Это накладывает существенное ограничение на подход «Управление на основе данных», как таковой (см. далее, раздел «Риски»);

- *технологичность* (наличие источника, позволяющего получать данные в режиме, близком к «режиму реального времени», без критических дополнительных трудозатрат, например, с использованием системы электронного документооборота, данных образовательных платформ и т. д.).

По каждому типу данных для построения системы прогнозной аналитики формируются различные группы параметров, представленные далее.

*Независимые переменные, или предикторы (управляемые параметры)*

*1. Финансирование.*

1.1. Размер финансирования (на одного обучающегося с учетом уровня образования – ППССЗ / ППКРС / ПО, специфики УГПС, профессии/специальности).

1.2. Доля финансирования, получаемого по каждому типу каналов (федеральное – гранты и пр.; региональное; от предприятий-партнеров; за реализацию внебюджетных услуг).

1.3. Доля расходов по каждой из основных статей (заработная плата, оборудование, капитальный ремонт и т. д.).

*2. Материально-техническая база.*

2.1. Обеспеченность ПОО оборудованием, в том числе по каждой категории (лабораторное, учебно-производственное, производственное, программное обеспечение, запчасти, расходные материалы и комплектующие).

2.2. Средний возраст оборудования, в том числе по каждой категории.

2.3. Степень износа оборудования, в том числе по каждой категории.

2.4. Доля оборудования, подлежащего замене, в том числе по каждой категории.

2.5. Доля оборудования, идентичного или аналогичного используемому на предприятиях-работодателей, в том числе по каждой категории.

2.6. Средний срок обновления (или получения принципиально нового) оборудования после выявления дефицита.

*3. Кадровое обеспечение.*

3.1. Гендерное соотношение «мужчины / женщины» в педагогическом коллективе ПОО (в том числе по УГПС, по конкретным профессиям / специальностям).

3.2. Средний возраст педагога (преподавателя, мастера п/о) в ПОО: то же в динамике за последние 5 лет.

3.3. Количество вакансий; то же в динамике за последние 5 лет.

3.4. Средняя нагрузка преподавателя / мастера п/о (в час. / нед., в единицах от ставки); то же в динамике за последние 5 лет.

3.5. Доля педагогов (преподавателей, мастеров п/о), имеющих педагогическое образование.

3.6. То же, имеющих опыт работы по профилю (профессии, специальности).

*4. Структурно-содержательные и организационно-методические параметры образовательной системы ПОО.*

4.1. ПОО как структурное подразделение вуза (да / нет).

4.2. Наличие договорных отношений с вузами (количество вузов).

4.3. Наличие договорных отношений с предприятиями (количество предприятий).

4.4. Долевое соотношение обязательной (инвариантной) и вариативной части образовательного процесса.

4.5. Среднее количество специальностей / профессий, осваиваемых одним студентом, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО,

по УГПС, по базовым профессиям /специальностям («мультискиллинг»).

4.6. Долевое соотношение теоретического и практического обучения.

4.7. Доля учебного процесса (час.), реализуемого на базе партнерских предприятий-работодателей.

4.8. Продолжительность обучения, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям.

4.9. Эффективная нагрузка студента (час. / нед.).

4.10. Долевое соотношение очных, смешанных / гибридных и дистанционных форм обучения, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям.

4.11. Долевое соотношение аудиторной и самостоятельной работы студентов, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям.

4.12. Долевое соотношение различных форм организации учебной деятельности на аудиторных занятиях – фронтально-индивидуальной и групповой, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям.

#### 5. *Контингент.*

5.1. Общее количество студентов в ПОО (в том числе по уровням: ППССЗ, ППКРС), а также обучающихся по программам ПО.

5.2. Долевое соотношение студентов, обучающихся по программам ПССЗ / ПКРС / ПО.

5.3. Количество студентов, обучающихся по определенной профессии / специальности.

5.4. Показатели конкурса при поступлении, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям.

5.5. Средний балл абитуриентов, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям; то же в динамике (относительно среднего балла за предыдущие 5 лет).

5.6. Динамика набора (количество принятых на первый курс относительно среднего количество принятых за предыдущие 5 лет), в том числе по определенной профессии / специальности.

5.7. Доля студентов, обучающихся на основе целевых договоров с предприятиями-партнерами.

5.8. Данные о результатах школьного обучения, успешности освоения ключевых (для данной профессии, специальности) предметов, их отдельных разделов и тем (в перспективе, по мере развития вертикальной интеграции общего и профессионального образования и развития единых платформенных и / или кросс-платформенных IT-решений);

#### 6. *Профориентационная работа с потенциальными абитуриентами.*

6.1. Средний срок начала работы с потенциальными абитуриентами.

6.2. Охват потенциального контингента профориентационной работой (по формам работы: разовые информационные мероприятия; разовые практико-ориентированные события; продолжительные программы профориентационного характера; программы профессионального обучения для школьников; профильные предпрофессиональные классы; мероприятия, ориентированные на родителей школьников).

6.3. Расход средств на профориентационную работу со школьниками (в том числе в динамике – относительно среднего показателя за предыдущие 5 лет).

6.4. Степень вовлеченности в профориентационную работу со школьниками и их родителями: педагогов ПОО; студентов ПОО; представителей партнерских предприятий-работодателей.

*Зависимые переменные (отражают «отклик системы»)*

*1. Процессный аспект качества образования.*

1.1. Эффективность набора контингента (показатели конкурса при поступлении, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям).

1.2. Сохранность контингента (доля обучающихся, завершающих образование, от общего количества принятых).

1.3. Вовлеченность студентов в образовательный процесс (учебная активность), в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям.

1.4. Вовлеченность и активность студентов в учебно-профессиональных и профессиональных сетевых сообществах, в том числе по УГПС, по профессиям / специальностям.

1.5. Успеваемость (доля успевающих) студентов в ПОО, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям.

1.6. Средний балл студентов в ПОО, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям.

*2. Результативный аспект качества образования.*

2.1. Средний балл студентов за ВКР, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям).

2.2. Доля студентов, успешно сдавших демонстрационный экзамен.

2.3. Доля трудоустроившихся выпускников ПОО, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям).

2.4. Доля выпускников, трудоустроившихся по полученной профессии/специальности, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям).

2.5. Доля выпускников, поступивших в вузы (в том числе в профильные), в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям).

*3. Отсроченные результаты образования.*

3.1. Закрепляемость выпускников на рабочем месте (доля выпускников, продолжающих работу на данном предприятии через 1 год, через 3 года).

3.2. Средний срок «вработываемости» выпускника (выход на параметры производительности труда, определенные как нормативные), в том числе по конкретным профессиям, специальностям.

3.3. Профессиональная / карьерная мобильность выпускников (доля выпускников, сменивших должность при работе на данном предприятии, в том числе с повышением разряда и / или должностного статуса; доля выпускников, прошедших независимую аттестацию; доля выпускников, освоивших новую квалификацию).

3.4. Образовательная мобильность выпускников (среднее количество курсов повышения квалификации, включая MOOK, в том числе

в рамках профессионального самообразования, освоенных выпускником за 3 года после выпуска).

3.5. Готовность к предпринимательской деятельности / самозанятости (доля выпускников, открывших свое дело / перешедших в статус самозанятых за 3 года после выпуска, в том числе по профилю полученной профессии / специальности, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по профессиям / специальностям).

3.6. Территориальная миграция выпускников (доля выпускников, покинувших пределы региона для трудоустройства или продолжения образования: в год выпуска; на протяжении 3 лет после выпуска, в том числе по уровням – ППССЗ / ППКРС / ПО, по УГПС, по профессиям / специальностям).

Таким образом, в рамках предмета Концепции, **независимые переменные характеризуют управленческие действия органов управления, администрации и педагогов ПОО, зависимые переменные – учебное и профессиональное поведение студентов и выпускников ПОО.**

*Этапы прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена*

Этапность процесса прогнозирования (включая предварительный этап сбора данных и последующий этап выработки управленческих решений) может быть соотнесена с циклограммой, иллюстрирующей взаимосвязь и последовательность использования различных видов аналитики больших данных (см. рис. 1). При этом на разных этапах (в данном случае – III и IV) используются различные инструменты аналитики (математические методы анализа).

*Этап I. Целеполагание.* Содержание этапа: уточнение цели, задач и этапности проекта; определение целевых показателей (независимых и зависимых переменных), которые будут использоваться для выявления «шаблонов».

*Этап II. Подготовка данных.* Содержание этапа: уточнение источников, из которых будет вестись сбор данных в соответствии с определенными целевыми показателями; сбор данных (извлечение необходимой информации из баз данных с помощью специально созданных автоматизированных опросных форм или иным путем); проверка, очистка и нормирование собранных данных; формирование массивов данных, которые будут использованы для выявления шаблонов.

*Этап III. Создание прогнозной модели,* под которой в данном случае понимается математическая абстракция, отражающая устойчивую неочевидную связь между различными целевыми параметрами. В основе создания прогнозной модели – построение «шаблона», отражающего закономерное, устойчивое влияние тех или иных независимых переменных на те или иные зависимые переменные.

Например, в качестве таких «шаблонов» могут быть выявлены:

- положительная зависимость между расходом средств на профорientационную работу со студентами и сохранностью контингента ПОО;
- положительная зависимость между продолжительностью обучения по программам ПКРС, ПО и закрепляемостью выпускников на рабочем месте;

• отрицательная зависимость между величиной средней нагрузки преподавателя в ПОО и средним баллом студентов, полученным за выпускную квалификационную работу и т. д.

На основе выявленных шаблонов происходит обучение ИИ (машинное обучение), включая необходимые процедуры, связанные с подбором параметров модели и алгоритма обучения, определением метрик оценки качества, оценкой качества обучения, дообучением и / или изменением параметров и / или алгоритмов, если оценка качества машинного обучения неудовлетворительна.

Блок работ, объединяющий этапы с I по III, носит разовый характер. В дальнейшем выявленные «шаблоны» и построенные на их основе модели многократно (непрерывно) используются для решения задач прогнозирования и последующего принятия управленческих решений. Повторение этапов I–III целесообразно с большим промежутком времени (например, один раз в 5–10 лет) либо по итогам кардинальной трансформации системы СПО и ПО (или кардинального изменения социально-политической, социально-экономической ситуации в целом).

Завершением этапа III становится внедрение разработанной прогнозной модели.

*Этап IV. Определение пороговых значений* для зависимых переменных. Содержание этапа: с учетом приоритетов федеральной и региональной социально-экономической, кадровой и образовательной политики фиксируются определенные значения по каждой из отобранных ранее зависимых переменных, характеризующие минимально допустимый уровень. Например, в качестве пакета пороговых значений для ПОО по определенной востребованной профессии (специальности) в данном регионе могут быть приняты:

- показатели конкурса при поступлении – не менее 1,0;
- показатели сохранности контингента за весь период обучения – не менее 0,75;
- средний балл студентов выпускного курса за ВКР – не менее 4,0;
- доля выпускников, трудоустроившихся по полученной профессии (специальности), – не менее 80 %;
- закрепляемость выпускников (продолжают работу на данном предприятии через 3 года) – не менее 70 %.

Отдельно выделяются «верхние значения» для зависимых переменных, превышение которых означает отнесение объекта к группе лидеров. Например, по вышеобозначенным показателям «верхние значения» могут быть определены следующим образом:

- показатели конкурса при поступлении – более 3,5;
- показатели сохранности контингента за весь период обучения – более 0,9;
- средний балл студентов выпускного курса за ВКР – более 4,5;
- доля выпускников, трудоустроившихся по полученной профессии (специальности), – более 95 %;
- закрепляемость выпускников (продолжают работу на данном предприятии через 3 года) – более 85 %.

*Этап V. Прогнозирование.* Содержание этапа: на основе разработанных моделей прогнозируется состояние выбранных зависимых

переменных по всем управляемым объектам, исходя из их актуального состояния (определяемого на основе текущих значений зависимых переменных). Прогнозируемое значение зависимых переменных называется *прогноznым показателем*.

*Этап VI. Кластеризация.* Основное содержание данного этапа – дифференциация всего пространства управляемых объектов по кластерам (группам, обладающим сравнительной однородностью по тем или иным признакам).

В качестве управляемых объектов, подлежащих кластеризации, выступают:

- на федеральном уровне управления – региональные системы профессионального образования и профессионального обучения;
- на региональном уровне управления – профессиональные образовательные организации;
- на персональном уровне (за пределами Концепции) – обучающиеся.

В качестве базовых оснований для кластеризации используются результаты прогнозирования (предыдущий этап), при этом в зависимости от результата прогнозирования выделяются четыре кластера:

- «группа риска» – кластер, объединяющий объекты, в которых более 1/5 прогнозных показателей имеют значения ниже (хуже) пороговых значений;
- «критическая группа» – менее 1/5 прогнозных показателей имеют значения ниже (хуже) пороговых значений;
- «группа лидеров» – более половины прогнозных показателей имеют значение выше, чем «верхнее значение»;
- «основная группа» – кластер, в который включены объекты, не входящие в три предыдущих кластера.

Процессы прогнозирования и кластеризации реализуются автоматизированно, в режиме «реального времени». В момент изменения ситуации в том или ином управляемом объекте и получении новых данных о состоянии независимых переменных (например, в ПОО произведена закупка нового оборудования взамен устаревшего) система прогнозирования автоматически определяет новые значения прогнозных показателей. В результате управляемый объект (в рассматриваемом случае – ПОО, получившее новое оборудование) может быть, например, автоматически переведен из статуса «группы риска» в статус «основной группы».

*Этап VII. Принятие управленческих решений* осуществляется дифференцированно по различным группам кластеров. А именно:

- для «группы риска» – перевод в режим «особого контроля», приоритетная ресурсная и организационно-методическая поддержка (при отсутствии собственных ресурсов для поддержки – формирование запроса на вышестоящий уровень управления);
- для «критической группы» – перевод в режим «контроля», ресурсная и организационно-методическая поддержка (по возможности);
- для «группы лидеров» – проведение дополнительных исследований, нацеленных на выявление эффективных управленческих стратегий; создание на базе лидеров ресурсных центров, стажировочных площадок; вовлечение в деятельность по трансляции лучших практик.

### *Методы работы с данными*

На этапе III используется *регрессионный анализ*, под которым понимается комплекс статистических методов исследования влияния независимых переменных (одной или нескольких) на выбранную зависимую переменную. Цель регрессионного анализа – оценка отношений между переменными, что может включать в себя:

1) определение вклада отдельных независимых переменных в значение зависимой переменной (например, уточнение, в какой степени влияют на сохранность контингента ПОО такие различные факторы, как расход средств на профориентационную работу с потенциальными абитуриентами, средний возраст преподавателя / мастера, средняя нагрузка преподавателя / мастера, доля аудиторной нагрузки, обеспеченность учебным оборудованием и т. д.);

2) предсказание значения зависимой переменной на основе знания о независимой переменной или независимых переменных (например, прогноз закрепляемости на рабочем месте выпускников ПОО по определенной профессии, специальности на основе детальной количественной информации о ресурсном обеспечении данной ПОО и особенностей организации образовательного процесса по данной профессии, специальности).

Таким образом, регрессионный анализ показывает, как по изменениям «независимых переменных» можно прогнозировать изменение «зависимой переменной». Он предполагает проверку различных гипотез, поиск зависимостей, установление факторов влияния. Результаты регрессионного анализа (выявленные «шаблоны») используются на следующем этапе как основания для кластеризации.

Регрессионный анализ может предполагать построение разных типов моделей: линейную, мультилинейную (или множественно линейную) и нелинейную. Исходя из названий, модели отличаются типом зависимости переменных: линейная описывается линейной функцией; мультилинейная также представляет линейную функцию, но в нее входит большее количество параметров (независимых переменных); нелинейная модель – модель, в которой экспериментальные данные характеризуются функцией, являющейся нелинейной (показательной, логарифмической, тригонометрической и т. д.). В большинстве случаев используют простую линейную и мультилинейную модель.

Кластеризацию (этап VI) также рассматривают как особый метод аналитики больших данных.

В зависимости от конкретных задач, решаемых средствами прогнозирования для развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена, на различных этапах могут использоваться и другие методы анализа больших данных, описанные в различных источниках: обучение ассоциативным правилам, классификация, категоризация и обобщения данных; смещение и интеграция данных; оптимизация; статистический анализ; визуализация аналитических данных и др.

Кроме того, для минимизации риска развития технократических и дацентричных подходов в управлении системой профессионального



образования и обучения (см. далее), для апробации и верификации машинных прогнозов могут использоваться *экспертные методы* прогнозирования, опирающиеся на знания, опыт и профессиональную интуицию экспертов в сфере профессионального образования, управления образованием, управления развитием, кадрового обеспечения отдельных отраслей (с глубоким пониманием отраслевой специфики).

### *Условия эффективности прогнозирования в управлении развитием системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена*

1. *Новая культура управления.* «Управление, основанное на данных» – качественно новый управленческий подход относительно распространенных в современной российской практике простых «административно-командных» моделей управления. Для перехода к управлению, основанному на данных, следует разработать систему поддержки принятия управленческих решений на основе непрерывного мониторинга (стриминга) данных и обеспечить интеллектуализацию процесса формирования управленческих решений. Решение обозначенной задачи может быть достигнуто путем подготовки политики работы с данными, включающей требования к техническим решениям и организационным мероприятиям, а также создания в соответствии с этой политикой системы накопления данных, удовлетворяющей действующим в Российской Федерации программам импортозамещения, информационной безопасности и требованиям надежности.

2. *Кадровое обеспечение.* Внедрение нового управленческого подхода требует, с одной стороны, повышения квалификации специалистов в сфере управления профессиональным образованием (ФОИВ и подведомственная инфраструктура; РОИВ и подведомственная инфраструктура; администрация ПОО). С другой стороны, требуется привлечение специалистов другого типа – аналитиков больших данных (см. далее, раздел «Кадровое обеспечение»). Наконец, необходим пересмотр номенклатуры программ высшего образования и переподготовки с введением отдельного направления «Образовательная аналитика» или «Аналитика больших данных в управлении образовательными системами». В настоящее время подготовка специалистов такого типа в России отсутствует, а по специалистам более широкого профиля (аналитика больших данных, прогнозная аналитика) имеется острый дефицит.

3. *Финансовое и материально-техническое обеспечение, а также временной ресурс.* Необходимо учитывать, что разработка и внедрение системы прогнозной аналитики – ресурсоемкий, трудозатратный и длительный процесс. Его ресурсозатратность прямо пропорциональна масштабу управляемой системы, номенклатуре (разнообразию) данных, которые подлежат обработке, и количеству не интегрированных друг с другом информационных ресурсов, из которых предполагается извлекать данные. Даже в масштабах отдельной компании (вуза, колледжа) разработка и внедрение подобной системы занимает, по мнению российских экспертов, 1–3 месяца и более. Это время существенно возрастает, когда требуется интеграция всех существующих разрозненных IT-решений в единую систему, что должно обеспечить возможность сбора максимально полного объема данных.

### Кадровое обеспечение

Для решения задач прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена на основе аналитики больших данных необходимы две различные группы специалистов-аналитиков, решающие различные группы задач и обладающие различными компетенциями.

1. Первая группа специалистов – *разработчики моделей*. Они решают следующие задачи:

- первичный отбор и подготовка данных;
- выбор инструментов и методов прогнозирования;
- разработка алгоритмов построения моделей.

Данная группа специалистов имеет базовую квалификацию в области аналитики больших данных (родственные дисциплины – математика, информатика, алгоритмика), при этом они должны в той или иной степени быть знакомы с предметом прогнозирования (управление качеством и развитием образования, специфика профессионального образования).

2. Вторая группа специалистов – *аналитики в области решений*. В сферу их компетенции входят следующие задачи:

- исследование причинно-следственных связей;
- формулирование гипотез о влиянии независимых переменных на зависимые переменные на должном уровне абстракции;
- разработка метрик (конкретных числовых показателей исследуемых параметров) и панелей индикаторов (интерфейсы, обеспечивающие наглядность представления данных и тем самым облегчающие принятие решений);
- анализ возможностей и приоритетов анализа.

Данная группа специалистов имеет базовую квалификацию в области системного анализа, обладая также необходимыми компетенциями в области аналитики больших данных и предметом прогнозирования (управление качеством и развитием образования с учетом специфики системы СПО и ПО).

Специалисты первой и второй групп тесно взаимодействуют друг с другом на различных этапах работы. При этом в задачи специалистов первой группы преимущественно входит работа с исходными данными, иными словами, они выступают в роли посредников между управляемой системой СПО и ПО (ее состояниями, выраженными в определенных параметрах) и системой прогнозирования. Специалисты второй группы могут быть, с долей условности, определены как посредники между системой прогнозирования и управляющей системой (ФОИВ, РОИВ, администрации ПОО, принимающие решения относительно развития системы СПО и ПО). В графической форме это показано на рис. 3.

Общим требованием к специалистам обеих групп (разработчики моделей и аналитики в области решений) является более высокий уровень компетентности в математической статистике, алгоритмике, машинном обучении, программировании, чем в конкретной предметной сфере (развитие системы СПО и ПО). Последнее должно быть компенсировано командной работой на всех этапах, когда дефицит компетенции



Рис. 3. Особенности профессиональной компетентности основных типов кадров, задействованных в разработке системы прогнозной аналитики в сфере развития профессионального образования и обучения  
Fig. 3. Features of professional competence of the main types of personnel involved in the development of the system of predictive analytics in the field of vocational education and training development

в управлении образованием у специалистов в области аналитики больших данных может быть в любой момент восполнен на основе помощи со стороны других участников команды, имеющих квалификацию и опыт в сфере управления профессиональным образованием и его развитием.

### Заключение

1. *Организационно-управленческие риски, возникающие на этапах разработки и внедрения системы прогнозирования*, в значительной степени связанные с дефицитом выделяемых и / или имеющихся кадровых ресурсов:

- недостаточная компетентность специалистов-аналитиков в сфере предмета прогнозирования (управление развитием профессионального образования и обучения);
- недостаточная компетентность специалистов-управленцев (специалистов в сфере развития профессионального образования) в сфере аналитики больших данных, не позволяющая им полноценно участвовать в разработке прогнозных моделей и системы прогнозирования в целом;
- мотивационно-психологическая неготовность сотрудников ФОИВ, РОИВ и административного персонала ПОО к внедрению системы прогнозной аналитики и новых управленческих подходов, желание сохранить простые и привычные подходы, вплоть до прямого сопротивления вводимым управленческим инновациям;
- затягивание и «зависание» процесса разработки и внедрения системы прогнозирования, исчерпание ресурсов и мотивации;

- ошибки в управленческих решениях на основе полученных данных, связанных с отсутствием опыта выполнения подобной работы и вызванный этим риск «неудачной попытки внедрения» системы прогнозирования и модели управления, основанного на данных, – с последующим отказом от них и возвратом к прежней волюнтаристской модели управления.

2. *Риски, связанные с информационной безопасностью и защитой персональных данных* актуализируются во всех ситуациях, предполагающих использование и автоматизированную обработку больших данных. При этом проблема защиты персональных данных имеет наибольшее значение в ситуации прогнозирования на персональном уровне и не столь значима при построении прогнозов институционального уровня, что является предметом Концепции (см. раздел «Уровни, субъекты и предмет прогнозирования развития в системе подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена»). Так или иначе, для купирования данного риска на этапе планирования действий по разработке системы прогнозирования необходимо выделение определенной части ресурсов для опережающего обеспечения информационной безопасности, защиты от внешнего вмешательства и хищения данных.

3. *Риск ошибочного или неполного построения моделей прогноза.* В числе факторов, актуализирующих такой риск: различная доступность разных категорий данных (при этом наиболее нужные для построения прогноза данные могут оказаться наименее доступными); недостаток информации для качественного машинного обучения прогнозной модели; невозможность проанализировать данные за несколько лет; некачественный сбор информации и т. п. Особую проблему составляет сбор данных, которые даже в рамках отдельной образовательной организации (не говоря уже о региональной системе образования) разбросаны по множеству информационных систем, платформ, ресурсов и сервисов, часто никак не интегрированных друг с другом.

Еще один фактор риска ошибочного прогнозирования – так называемое «когнитивное слепое пятно», то есть попытка строить прогноз как экстраполяцию с опорой на уже имеющиеся феномены или явления и без учета возможности качественных изменений, вызванных маловероятными событиями (эффект «черного лебедя»). В качестве примеров таких событий, существенно изменивших контекст развития системы СПО и ПО, можно привести эпидемию COVID-2019 и переход на «удаленное обучение» (2020–21 гг.), а также обострение геополитической конфронтации и вызванное этим движение к технологическому суверенитету (начиная с 2022 г.). Еще одним «черным лебедем», влияние которого на развитие системы профессионального образования еще не до конца осмыслено, выступает генеративный искусственный интеллект – важнейшая инновация, взрывное развитие которой наблюдается с 2023 г.

4. *Риск формализации процесса управления* системой СПО и ПО – системный риск, связанный с врожденной ограниченностью подхода «управление по показателям» при его использовании в работе со сложными социогуманитарными системами. Данный риск, известный также как «датацентризм» (современная версия технократического подхода в управлении, сформировавшаяся в условиях цифровой трансформации), может проявляться в нескольких взаимосвязанных формах:

- ориентация системы мониторинга, оценки и прогнозирования в управлении развитием и качеством профессионального образования не на действительно значимые показатели, а лишь на наиболее удобные для сбора данных (например на те, по которым информация уже собирается в имеющихся базах данных);
- ориентация исполнителей не на решение содержательно-смысловых задач развития системы СПО и ПО (повышение готовности к изменениям, реализация новых требований к качеству образования и т. д.), а на подгонку отчетности к заданным показателям (и на другие способы «манипулирования показателями»);
- вытеснение специалистов по управлению образованием аналитиками больших данных в силу пересекающихся компетенций (см. рис. 3). При этом, несмотря на формальное совпадение в сфере компетенций (принятие решений, основанных на данных), у тех и у других принципиально различаются профессиональные картины мира: если от специалиста в сфере управления образованием требуются государственное мышление (понимание высших смыслов, «неоцифрованных» приоритетов развития, баланса интересов и т. д.) и понимания социально-гуманитарной специфики объекта управления, то аналитики в области принятия решений реализуют технократический подход, не выходящий за пределы полученных данных и выявленных количественных закономерностей.

Обозначенная проблема в той или иной степени характерна и для современного состояния системы управления образованием и его развитием. Общие стратегические приоритеты развития и заложенные в федеральные и региональные программы конкретные целевые показатели на практике могут быть не связаны друг с другом. Оказываясь перед выбором двигаться в направлении стратегических приоритетов либо работать над достижением заданных значений показателей, исполнители выбирают второе, поскольку именно это связано с контролем и финансированием. Введение управленческих подходов, основанных на автоматизированной обработке больших данных и построении машинных прогнозов, может обострить эту проблему.

Для купирования двух последних рисков может быть предложено использование, наряду с прогнозной аналитикой больших данных, инструментов экспертного прогнозирования (таких как *rapid foresight*), позволяющих целенаправленно осмыслить «фактор случайности». Возможно, необходима разработки принципиально новой методики экспертного прогнозирования, дополняющего машинный прогноз, основанный на данных, и призванного обеспечить его экспертную апробацию и верификацию.

### Список литературы

1. Алудова-Краус А. Р. Сущность и значение HR-аналитики в сфере управление персоналом // Меридиан. 2019. № 14 (32). С. 135–137.
2. Безворотных А. В., Стефаненко О. С. Метод предиктивной аналитики при обработке больших данных // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: Сб. мат-лов VIII межд. науч.-практ. конф., посвященной Дню космонавтики: в 3 т. Т. 2. Красноярск, 2022. С. 12–14.

3. Бойко А. Э., Савицкая Т. В., Лопаткин Д. С. Применение инструментов интеллектуального анализа образовательных данных при работе с системами управления обучением в организациях высшего образования // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Электротехника, информационные технологии, системы управления. 2023. № 46. С. 151–177. <https://doi.org/10.15593/2224-9397/2023.2.07>

4. Виноградова А. А. Предиктивная аналитика // Экономическая наука - хозяйственной практике: Мат-лы XVIII межд. науч.-практ. конф. Кострома: Костромской государственной технологической университет, 2017. С. 208–210.

5. Калытюк И. С., Французова Г. А., Гунько А. В. К вопросу выбора методов предиктивного анализа данных социальных медиа // Автоматика и программная инженерия. 2019. № 4. С. 9–17.

6. Кречетов И. А., Романенко В. В. Искусственный интеллект в образовании: реализация адаптивного обучения на основе учебной аналитики // Современное образование: повышение конкурентоспособности университетов. Мат-лы межд. науч.-практ. конф. В 2 ч. Ч. 2. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. 2021. С. 82–83.

7. Людвицкий Г. Д. Предиктивная аналитика // Мавлютовские чтения: Мат-лы XV Всерос. молодежной науч. конф.: в 7 т. Т. 2. Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. С. 186–187.

8. Майер-Шенбергер В., Кукьер К. Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.

9. Мезенцева А. А., Ломакин В. В. Предиктивная прогностическая аналитика // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт: Сб. тр. LIV межд. науч.-практ. конф. Белгород: ООО ГиК, 2023. С. 238–242.

10. Хохлова О. А. Сущность и значение предиктивной аналитики данных в прогнозировании событий // Экономика и управление: современные вызовы, тенденции и перспективы: Мат-лы нац. науч.-практ. конф. ВСГУТУ «Образование и наука». Улан-Удэ: Изд-во Восточно-Сибирского гос. ун-та технологий и управления, 2021. С. 104–108.

11. Aldowah H., Al-Samarraie H., Fauzy W.M. Educational data mining and learning analytics for 21st century higher education: A review and synthesis // Telematics and Informatics. 2019. Vol. 37. P. 13–49. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.01.007>

12. Aman F., Rauf A., Ali R., Iqbal F., Khattak A. M. Predictive Model for Predicting Students Academic Performance // Proceedings of the 10th International Conference on Information, Intelligence, Systems and Applications (IISA). 2019. <http://dx.doi.org/10.1109/IISA.2019.8900760>

13. Big Data And Analytics Global Market Report 2023 / BCC Research. <https://www.bccresearch.com/partners/tbrc-market-briefs/big-data-and-analytics-global-market-report.html#>

14. Veletsianos G., Reich J., Pasquini L. A. The life between big data log events: Learners' strategies to overcome challenges in MOOCs // AERA Open. 2016. Vol. 2. No. 3. <http://dx.doi.org/10.1177/2332858416657002>

## References

- Aldowah, H., Al-Samarraie, H., & Fauzy, W. M. (2019). Educational data mining and learning analytics for 21st century higher education: A review and synthesis. *Telematics and Informatics*, 37, 13–49. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.01.007>
- Aludova-Kraus, A. R. (2019). The essence and significance of HR analytics in the field of personnel management. *Meridian*, 2019, 14 (32), 135–137. (In Russ.)
- Aman, F., Rauf, A., Ali, R., Iqbal, F., & Khattak, A. M. (2019). A Predictive Model for Predicting Students Academic Performance. In *Proceedings of the 10th International conference on information, intelligence, systems and applications (IISA)*. <http://dx.doi.org/10.1109/IISA.2019.8900760>
- Bezvorotnykh, A.V., & Stefanenko, O. S. (2022). Predictive analytics method for processing big data // Current problems of aviation and astronautics: In *Proceedings of the VIII international scientific and practical conference dedicated to Cosmonautics Day, Krasnoyarsk* (vol. 2, pp. 12–14). (In Russ.)
- Big Data And Analytics Global Market Report 2023 (2023). *BCC Research*. <https://www.bccresearch.com/partners/tbrc-market-briefs/big-data-and-analytics-global-market-report.html#>
- Boyko, A. E., Savitskaya, T. V., & Lopatkin, D. S. (2023). Application of tools for intellectual analysis of educational data when working with learning management systems in higher education organizations. *Perm National Research Polytechnic University Bulletin. Electrotechnics, information technologies, control systems*, 46, 151–177. <https://doi.org/10.15593/2224-9397/2023.2.07> (In Russ.)
- Kalytyuk, I. S., Frantsuzova, G. A., & Gunko, A. V. (2019). On the issue of choosing methods for predictive analysis of social media data. *Automation and Software Engineering*, 4, 9–17. (In Russ.)
- Khokhlova, O. A. (2021). The essence and significance of predictive data analytics in forecasting events // In *Proceedings of the conference «Economics and management: modern challenges, trends and prospects* (pp. 104–108). Ulan-Ude, State University of Technology and Management. (In Russ.)
- Krechetov, I. A., & Romanenko, V. V. (2021). Artificial intelligence in education: implementation of adaptive learning based on educational analytics. In *Proceedings of the conference «Modern education: increasing the competitiveness of universities* (vol. 2, pp. 82–83). Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics. (In Russ.)
- Lyudvinsky, G. D. (2021). Predictive analytics. In *Proceedings of the Mavlyutov readings* (vol. 2, pp. 186–187). Ufa State Aviation Technical University. (In Russ.)
- Mayer-Schoenberger, W., & Kukier, K. (2014). *Big data. A revolution that will change the way we live, work and think*. Mann, Ivanov and Ferber. (In Russ.)
- Mezentseva, A. A., & Lomakin, V. V. (2023). Predictive prognostic analytics. In *Proceedings of the LIV conference «international scientific and practical»* (pp. 238–242). Belgorod, OOO GiK. (In Russ.)
- Veletsianos, G., Reich, J., & Pasquini, L. A. (2016). The Life Between Big Data Log Events: Learners' Strategies to Overcome Challenges in MOOCs. *AERA Open*, 2 (3). <https://doi.org/10.1177/2332858416657002>
- Vinogradova, A. A. (2017) Predictive analytics In *Proceedings of the XVIII conference «Economic science - economic practice»* (pp. 208–210). Kostroma State Technological University. (In Russ.)

## Информация об авторах

**Блинов Владимир Игоревич**, доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент РАО, руководитель Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8607-9159>

**Сергеев Игорь Станиславович**, доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5767-7213>

**Есенина Екатерина Юрьевна**, доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9288-367X>

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Vladimir I. Blinov**, Dr. Sci. (Education), Corresponding Member of the Russian Academy of Education, Head of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8607-9159>

**Igor S. Sergeev**, Dr. Sci. (Education), Leading Staff Scientist, the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5767-7213>

**Ekaterina Yu. Esenina**, Dr. Sci. (Education), Leading Staff Scientist, the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9288-367X>

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.



<https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.002>

Научная статья



# Анализ нормативной-правовой рамки прогнозирования и стратегического планирования в России

С. А. Осадчева ✉, Л. Н. Куртеева, А. И. Сатдыков

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация  
✉ [osadcheva-sa@ranepa.ru](mailto:osadcheva-sa@ranepa.ru)

## Аннотация

**Введение.** Прогнозирование и стратегическое планирование перспективных потребностей в рабочей силе и развитие среднего профессионального образования регламентированы законодательством Российской Федерации. Вопросы применения современных методов прогнозирования требуют рассмотрения в контексте требований установленных норм.

**Цель.** Освещение результатов анализа нормативных и методических документов, определяющих вопросы прогнозирования и стратегического планирования развития системы образования Российской Федерации.

**Методы.** Использованы методы обобщающего анализа содержания нормативных документов, систематизации актуальной правовой информации в разрезе задач прогнозирования и стратегического планирования.

**Результаты.** Систематизирована информация о документах, определяющих актуальную нормативно-правовую рамку разработок, направленных на создание перспективных прогнозов развития образования, а также на создание концепций и документации стратегического планирования.

**Научная новизна.** В ходе анализа выявлены современные направления прогнозирования и стратегического планирования, нашедшие отражение в нормативно-правовой документации последних лет.

**Практическая значимость.** Приведенные в статье данные могут быть использованы разработчиками прогностических и планирующих документов стратегического характера, а также членами проектных групп, выполняющих работы, связанные с формированием прогнозов и стратегических планов развития.

**Ключевые слова:** нормативное-правовое обеспечение, прогнозирование развития, стратегическое планирование, кадровое обеспечение, профессиональное образование и обучение, СПО

**Финансирование.** Исследование выполнено в соответствии с государственным заданием РАНХиГС на 2024 год в рамках научно-исследовательской работы 11.1-2024-1 «Методология прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена».

**Для цитирования:** Осадчева С. А., Куртеева Л. Н., Сатдыков А. И. Анализ нормативной-правовой рамки прогнозирования и стратегического планирования в России // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 31–40. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.002>


© С. А. Осадчева, Л. Н. Куртеева, А. И. Сатдыков, 2024

Статья поступила в редакцию 10 мая 2024 г.; поступила после рецензирования 14 мая 2024 г.; принята к публикации 16 мая 2024 г.

Original article

## Analysis of the regulatory and legal framework of forecasting and strategic planning in Russia

Svetlana A. Osadcheva , Larisa N. Kurteeva, Ayrat I. Satdykov

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation  
 [osadcheva-sa@ranepa.ru](mailto:osadcheva-sa@ranepa.ru)

### Abstract

**Introduction.** Forecasting and strategic planning of long-term labor needs and the development of secondary vocational education are regulated by the legislation of the Russian Federation. The issues of applying modern forecasting methods require consideration in the context of the requirements of established norms.

**Aim.** The coverage of the results of the analysis of normative and methodological documents, which define the issues of forecasting and strategic planning of the development of the education system of the Russian Federation.

**Methods.** The methods of generalizing analysis of the content of normative documents, systematization of relevant legal information in the context of forecasting and strategic planning tasks are used.

**Result.** The information on documents defining the current regulatory framework for developments aimed at creating long-term forecasts for the development of education, as well as creating concepts and documentation for strategic planning is systematised.

**Scientific novelty.** Modern directions of forecasting and strategic planning were identified, which were reflected in the regulatory and legal documentation of recent years.

**Practical significance.** The data obtained and systematised in the article can be used by the developers of predictive and planning documents of a strategic nature, as well as members of project teams whose work is related to the formation of forecasts and strategic development plans.

**Keywords:** regulatory and legal support, development forecasting, strategic planning, staffing, vocational education and training, VET

**Funding.** The study was carried out in accordance with the RANEPА state assignment for 2024 within the framework of research work 11.1-2024-1 "A strategy for forecasting the development of a training system for qualified workers and technicians".

**For citation:** Osadcheva, S. A. Kurteeva, L. N., & Satdykov, A. I. (2024). Analysis of the regulatory and legal framework of forecasting and strategic planning in Russia. *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 31–40. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.002>

Received May 10, 2024; revised May 14 2024; accepted May 16, 2024.

## Введение

В соответствии с опубликованным в мае 2024 г. Указом Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» обозначены следующие национальные цели развития: а) сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи; б) *реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности*; в) комфортная и безопасная среда для жизни; г) экологическое благополучие; д) устойчивая и динамичная экономика; е) технологическое лидерство; ж) цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы»<sup>1</sup>.

Успешное социально-экономическое развитие России является одновременно условием и фактором национальной безопасности государства, достижения технологического суверенитета. Формирование долгосрочных перспектив начинается, как правило, с применения методов стратегического планирования, первым этапом которого является прогнозирование.

## Методы

Проведенный в 2024 году сравнительный и обобщающий анализ отечественной и зарубежной теории и практики прогнозирования развития системы профессионального образования и обучения потребовал нормативного и правового обоснования алгоритма прогнозирования и разработки документов стратегического планирования. В этой связи следует выделить работы Т. Г. Кутейницыной (2016), В. А. Гуртова и Е. А. Питухина (2017), И. В. Понкина (2023), D. Gasevic et al. (2017), в которых рассмотрены теоретические и прикладные аспекты прогнозирования потребностей экономики в квалифицированных кадрах, а также работы О. Б. Рыжук (2023) и А. А. Виноградовой (2017), связанные с применением методов предиктивной аналитики. Невзирая на критику последних лет, в исследованиях по прогнозированию утверждаются и методы форсайта (Rapid Foresigh, 2017; Cedefop, 2016).

В ходе исследования был применены методы обобщающего анализа содержания нормативных документов и систематизации актуальной правовой информации в разрезе задач прогнозирования и стратегического планирования.

## Результаты и обсуждения

Правовая рамка стратегического планирования в Российской Федерации определена следующими основными нормативными правовыми актами:

- Конституцией Российской Федерации, которая определяет, в том числе, приоритеты развития, ценности и государственное устройство России<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года". <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>

<sup>2</sup> Конституция Российской Федерации. <http://www.kremlin.ru/acts/constitution>

- Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее – ФЗ-172), который установил правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования<sup>1</sup>;

- Основами государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации, утвержденными Указом Президента № 633 в ноябре 2021 г. (далее – Указ № 633), в которых отмечено, что «государственная политика в сфере стратегического планирования представляет собой совокупность скоординированных мер, направленных на определение с учетом национальных интересов Российской Федерации долгосрочных целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности, стратегических национальных приоритетов, путей и основных инструментов их достижения, на прогнозирование рисков социально-экономического развития и угроз национальной безопасности, на совершенствование системы стратегического планирования»<sup>2</sup>. При этом приоритетным направлением государственной политики в сфере стратегического планирования признано «внедрение современных методов прогнозирования, моделирования, индикативного планирования, балансовых расчетов и информационных технологий».<sup>3</sup>

Необходимо отметить, что еще в ФЗ-172 были обозначены основные понятия в сфере стратегического планирования, в том числе:

- *стратегическое планирование* (целеполагание, прогнозирование, планирование и программирование социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и т.п., обеспечения национальной безопасности Российской Федерации);

- *целеполагание* (определение направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации);

- *прогнозирование* (разработка научно обоснованных представлений о рисках социально-экономического развития, об угрозах национальной безопасности Российской Федерации, о направлениях, результатах и показателях социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований);

- а также *отчетный период, среднесрочный период и долгосрочный период* (период, следующий за текущим годом, продолжительностью более шести лет).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ФЗ от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link\\_id=3&nd=102354386&ysclid=twz97rkwek932277830](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=3&nd=102354386&ysclid=twz97rkwek932277830)

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 8 ноября 2021 г. № 633 "Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации". П. 3. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47244/page/1>

<sup>3</sup> Там же. П. 9.

<sup>4</sup> 172-ФЗ. Ст. 3.

В соответствии с положениями Указа № 633 и ФЗ-172 стратегическое планирование в Российской Федерации осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, в пределах полномочий которых участники стратегического планирования самостоятельно определяют цели и задачи в соответствии с полномочиями, а также пути достижения этих целей и решения задач.

Под системой стратегического планирования в России признается механизм обеспечения научно- и методически обоснованного и согласованного взаимодействия участников стратегического планирования на основе общих принципов при разработке и реализации документов стратегического планирования в рамках целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования, а также их мониторинга и контроля.

Система стратегического планирования в России выстроена на следующих основных принципах (ФЗ-172, ст. 7): единства и целостности; разграничения полномочий; преемственности и непрерывности; прозрачности (открытости); реалистичности; ресурсной обеспеченности; сбалансированности, результативности и эффективности системы стратегического планирования; измеримости целей, соответствия показателей целям и программно-целевом принципе; ответственности участников стратегического планирования.

Основными задачами стратегического планирования на всех уровнях управления признаны: координация государственного и муниципального стратегического управления и мер бюджетной политики, в том числе согласование действий участников стратегического планирования и мероприятий, предусмотренных документами стратегического планирования, по срокам их реализации, ожидаемым результатам и параметрам ресурсного обеспечения; определение внутренних и внешних условий, тенденций, ограничений, диспропорций, дисбалансов, возможностей; определение приоритетов социально-экономической политики, целей и задач социально-экономического развития; выбор путей и способов достижения целей и решения задач социально-экономической политики, обеспечивающих наибольшую эффективность использования необходимых ресурсов; формирование и проведение комплекса мероприятий, включая определение ресурсов, обеспечивающих достижение целей и решение задач социально-экономического развития; организация мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования и др.<sup>1</sup>

Инструментами стратегического планирования являются следующие документы: ежегодное послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию; стратегический прогноз Российской Федерации; прогнозы научно-технологического развития и социально-экономического развития Российской Федерации; стратегии социально-экономического и научно-технологического развития Российской Федерации; документы в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации; стратегия пространственного развития Российской

<sup>1</sup> 172-ФЗ, Ст. 10, Ч. 3.

Федерации; отраслевые документы стратегического планирования Российской Федерации; стратегии и прогнозы социально-экономического развития субъектов Российской Федерации.

Реализация документов государственного планирования осуществляется посредством программно-целевого метода управления, через выполнение государственных программ Российской Федерации<sup>1</sup> и соответствующих государственных программ субъектов Российской Федерации<sup>2</sup>.

К документам, разрабатываемым в рамках прогнозирования на федеральном уровне на долгосрочный период, относятся: стратегический прогноз Российской Федерации, прогноз социально-экономического и научно-технологического развития Российской Федерации, а также бюджетный прогноз. При этом предусматривается, что требования перечисленных документов должны быть учтены в ходе разработки документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания (Указ № 633, п. 19).

В ходе прогнозирования должна быть осуществлена разработка научно обоснованных представлений о рисках социально-экономического развития, уточнены прогнозные оценки социально-экономического развития на долгосрочный период (Там же, п. 35а).

На уровне субъектов Российской Федерации к документам стратегического планирования, разрабатываемым в рамках прогнозирования, относятся: прогноз социально-экономического развития, бюджетный прогноз на долгосрочный период, а также прогноз социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный период (Там же, п. 4).

Поскольку в статье рассматриваются вопросы нормативного обеспечения в стратегическом планировании в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Методология прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена», далее вопросы стратегического планирования и прогнозирования будут рассмотрены в контексте подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена.

В Послании Федеральному Собранию в феврале 2024 г. Президент России В. В. Путин отметил, что нехватка квалифицированных кадров и отсутствие собственных передовых технологий по некоторым направлениям являются рисками и «могут привести к замедлению экономического роста, нашего развития в целом. Здесь нужно работать на опережение»<sup>3</sup>, а также что для сфер авиа- и судостроения, фармацевтики, электроники, оборонной и других отраслей до 2028 года предстоит подготовить

<sup>1</sup> Государственная программа Российской Федерации – документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

<sup>2</sup> Государственная программа субъекта Российской Федерации – документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития субъекта Российской Федерации;

<sup>3</sup> Послание Президента Федеральному Собранию 29.02.2024. <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585>

порядка миллиона специалистов рабочих профессий. На решение этих задач будет, в том числе, направлена реализация нового национального проекта «Кадры»<sup>1</sup>.

В настоящее время крайне важно выяснить, как отражены вопросы прогнозирования развития подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена (далее – подготовка кадров) в документах стратегического планирования Российской Федерации.

По итогам изучения вышеперечисленных основных документов стратегического планирования можно сделать вывод о том, что тема *прогнозирования подготовки кадров не является предметом прогнозирования и целеполагания*. Так, например, в ст. 4 ФЗ-172, определяющей полномочия органов государственной власти Российской Федерации в сфере стратегического планирования в целом, не акцентируется внимание на вопросах прогнозирования подготовки кадров в Российской Федерации.

Анализ документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания, также показал отсутствие упоминания о задачах либо полномочиях органов государственного управления на федеральном и региональном уровнях в части прогнозирования подготовки кадров.

Вместе с тем необходимо отметить, что в рамках выполнения ст. 19 ФЗ-172 разрабатываются отраслевые документы стратегического планирования, которые определяют развитие определенной сферы или отрасли экономики и в которых, как правило, есть раздел, посвященный подготовке кадров (например, федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>2</sup>).

Однако остается открытым вопрос, каким образом организовать реальное межведомственное взаимодействие в части прогнозирования и стратегического планирования подготовки кадров, если, с одной стороны, подготовка кадров, точнее реализация образовательных программ в сфере среднего профессионального образования, в соответствии с законодательством является полномочием субъектов Российской Федерации, которые реализуют его через механизм конкурсного распределения контрольных цифр приема граждан на обучение по профессиям и специальностям на основе своих приоритетов социально-экономического развития, а с другой стороны, кадровые потребности предприятий отражены в отраслевых стратегиях, разработчиками которых являются, как правило, федеральные органы исполнительной власти.

Первый шаг на уровне нормативного обеспечения был сделан после утверждения Федерального закона № 183-ФЗ от 18 июля 2019 г., который дополнил ч. 4 ст. 33 пунктом 6.1, а именно необходимостью разработки *прогноза баланса трудовых ресурсов в субъектах Российской Федерации*

<sup>1</sup> Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию. <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73759>

<sup>2</sup> Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию 28.05.2019) <https://legalacts.ru/doc/pasport-federalnogo-proekta-kadry-dlja-tsifrovoy-ekonomiki-utv-prezidiumom/>

(включая потребность в привлечении иностранных работников по отдельным видам экономической деятельности)<sup>1</sup>.

Тема прогноза баланса трудовых ресурсов отражена в постановлении Правительства Российской Федерации № 440 «О разработке прогноза баланса трудовых ресурсов», которое утвердило «Правила разработки прогноза баланса трудовых ресурсов» (по сост. на 24 марта 2023 г.)<sup>2</sup>. При этом полномочия по разработке прогноза баланса трудовых ресурсов на очередной год и плановый двухлетний период были возложены на Министерство труда и социальной защиты при участии заинтересованных федеральных органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов и Центрального банка Российской Федерации. Ранее Росстат разработал и утвердил приказом «Методику расчета баланса трудовых ресурсов и оценки затрат труда»<sup>3</sup>.

### Заключение

Государственная политика в части обеспечения кадровой потребности реализуется через формирование баланса трудовых ресурсов. Однако его определение не влияет на решение вопросов по прогнозированию подготовки кадров на федеральном и региональном уровнях.

Необходимо сделать еще один шаг, который соединит удовлетворение отраслевых кадровых потребностей на уровне Российской Федерации (стратегически значимых для государства отраслей) и на уровне субъектов Российской Федерации.

Инструментом «соединения» могут стать процедуры прогнозирования кадровых потребностей на уровне отраслей, проведение которых должно предшествовать процедуре распределения контрольных цифр приема граждан на обучение в субъектах Российской Федерации, а также разработка и внедрение Регламента учета результатов этого прогнозирования с целью формирования государственного заказа на подготовку кадров на федеральном и региональном уровнях с учетом федеральных и региональных приоритетов социально-экономического развития.

### Список литературы

1. Виноградова А. А. Предиктивная аналитика // Экономическая наука – хозяйственной практике: Мат-лы XVIII межд. науч.-практ. конф. Кострома: Костромской государственный технологический университет. 2017. С. 208–210.

2. Гуртов В. А., Питухин Е. А. Прогнозирование потребностей экономики в квалифицированных кадрах: обзор подходов и практик

<sup>1</sup> Федеральный закон от 18.07.2019 г. № 183-ФЗ. О внесении изменений в статьи 33 и 35 Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и статью 7–1–1 Закона Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44438>

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 3 июня 2011 г. N 440 "О разработке прогноза баланса трудовых ресурсов" (с изменениями и дополнениями). [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link\\_id=9&nd=102148132&ysclid=lwzxn0xdy0909956676](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=9&nd=102148132&ysclid=lwzxn0xdy0909956676)

<sup>3</sup> Приказ Федеральной службы государственной статистики от 29 сентября 2017 г. № 647 "Об утверждении Методики расчета баланса трудовых ресурсов и оценки затрат труда". <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pr647-17.pdf>



применения // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 4 (21). С. 130–161. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.04.056>

3. Кутейницына Т. Г. Методы прогнозирования качества рабочей силы: зарубежный опыт и российская практика // Профессиональное образование и рынок труда. 2016. № 3. С. 10–15. <https://www.po-rt.ru/articles/645>

4. Понкин И. В. Методология научных исследований и прикладной аналитики: Учебник. Изд. 4-е. В 2-х т. Т. 1: Прикладная аналитика. Москва: Буки Веди, 2023. 500 с.

5. Рыжук О. Б. Тренды развития предиктивной аналитики // Инноватика в современном мире: опыт, проблемы и перспективы развития: Сб. ст. помат-мХIIмежд.науч.-практ.конф. Т.2.Уфа:Вестникнауки,2023.С.128–135.

6. Cedefop, European Training Foundation, Developing skills foresights, scenarios and forecasts – Guide to anticipating and matching skills and jobs. Volume 2, Publications Office of the European Union, 2016. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/376143>

7. Gasevic D., Jovanovic J., Pardo A., Dawson S. Detecting Learning Strategies with Analytics: Links with Self-reported Measures and Academic Performance. // Journal of Learning Analytics. 2017. Т. 4. № 2. С. 113–128. <https://doi.org/10.18608/jla.2017.42.10>

8. Rapid Foresight 0.4. Москва: Агентство стратегических инициатив, 2017. [https://files.asi.ru/iblock/9a2/9a28c0a2a83f95c34a65378924657fe0/Forsight\\_0.4\\_2017.pdf](https://files.asi.ru/iblock/9a2/9a28c0a2a83f95c34a65378924657fe0/Forsight_0.4_2017.pdf)

## References

Cedefop, European Training Foundation (2016). *Developing skills foresights, scenarios and forecasts: guide to anticipating and matching skills and jobs. Vol. 2*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2816/376143>

Gasevic, D., Jovanovic, J., Pardo, A., & Dawson, S. (2017). Detecting learning strategies with analytics: Links with self-reported measures and academic performance. *Journal of Learning Analytics*, 4(2), 113–128. <https://doi.org/10.18608/jla.2017.42.10>

Gurtov, V. A., & Pitukhin, E. A. (2017). Prognostication of the demands of economics in qualified personnel: Review of approaches and application experience. *University Management: Practice and Analysis*, 21(4), 130–161. (In Russ.) <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.04.056> (In Russ.)

Kuteynicyna, T. G. (2016). Methods for predicting the quality of the labor force: foreign experience and Russian practice. *Vocational Education and Labour Market*, 3, 10–15. (In Russ.) <https://www.po-rt.ru/articles/645>

Ponkin, I. V. (2023). *Methodology of scientific research and applied analytics. Vol. 1: Applied Analytics*. Buki Vedi. (In Russ.)

*Rapid Foresight. Version 0.4*. (2017). Agency for Strategic Initiatives. [https://files.asi.ru/iblock/9a2/9a28c0a2a83f95c34a65378924657fe0/Forsight\\_0.4\\_2017.pdf](https://files.asi.ru/iblock/9a2/9a28c0a2a83f95c34a65378924657fe0/Forsight_0.4_2017.pdf) (In Russ.)

Ryzhuk, O. B. (2023). Trends in the development of predictive analytics. In *Proceedings of the XII conference «Innovatika in the modern world: experience, problems and prospects of development»* (pp. 128-135). Ufa. (In Russ.)

Vinogradova, A. A. (2017) Predictive analytics In *Proceedings of the XVIII conference «Economic science – economic practice»* (pp. 208–210). Kostroma State Technological University. (In Russ.)

## Информация об авторах

**Осадчева Светлана Анатольевна**, кандидат экономических наук, заместитель руководителя Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9110-6705>, osadcheva-sa@ranepa.ru

**Куртеева Лариса Надировна**, канд. пед. наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1070-1030>, kurteeva-ln@ranepa.ru

**Сатдыков Айрат Илдарович**, заместитель руководителя Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9813-3746>, satdykov-ai@ranepa.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Svetlana A. Osadcheva**, Cand. Sci. (Economics), Deputy Director of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9110-6705>, osadcheva-sa@ranepa.ru

**Larisa N. Kurteeva**, Cand. Sci. (Education), Leading Staff Scientist, The Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1070-1030>, kurteeva-ln@ranepa.ru

**Ayrat I. Satdykov**, Deputy Director of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9813-3746>, satdykov-ai@ranepa.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.

<https://doi.org/10.52944/POR.2024.57.2.003>

Научная статья



# Об оценках дефицита кадров с профессиональным образованием (ч. 1. Специалисты среднего звена)

А. А. Коваленко, А. В. Федотов ✉

Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС,  
Москва, Российская Федерация  
✉ fedotov-av@ranepa.ru

## Аннотация

**Введение.** Бездефицитное обеспечение экономики кадрами с профессиональным образованием в соответствии с потребностями является одной из ключевых задач системы среднего профессионального образования (далее – СПО). Разбалансированность структуры подготовки профессиональных кадров и потребностей отраслей по укрупненным группам специальностей и профессий (далее – УГС) может негативно отразиться на экономическом развитии и реализации проектов технологической независимости в базовых отраслях российской экономики.

**Цель.** Проанализировать соответствие структуры подготовки специалистов среднего звена кадровым потребностям экономики и определить величину дефицита кадров для отдельных отраслей.

**Методы.** Определение дефицитных групп специальностей проводилось для трех видов экономической деятельности («Обрабатывающие производства», «Строительство» и «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство») по специалистам среднего звена (далее – ССЗ), имеющим образование по профильным для соответствующей отрасли УГС. Сопоставлялись величины потребности в кадрах, определенные на основе данных Росстата и прогнозных расчетов, и выпуск ССЗ по соответствующим УГС.

**Результаты.** Проведенные оценки показывают, что максимальный дефицит ССЗ в 2023 г. с образованием по профильным УГС наблюдался для отрасли «Обрабатывающие производства» (38 тыс. чел.), второе место по величине дефицита – у сельскохозяйственной отрасли (27 тыс. чел.), третье – у строительной отрасли (16 тыс. чел.). В ближайшие 4 года несущественные изменения в структуре приема на программы подготовки специалистов среднего звена позволят ликвидировать существующий дефицит, однако с 2028–2030 гг. он начнет возрастать из-за увеличения доли уходящих по возрасту.

**Научная новизна.** Проведена оценка дефицита / избытка подготовки ССЗ с профильным для соответствующего вида экономической деятельности профессиональным образованием по трем отраслям.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы органами государственного и регионального управления при распределении контрольных цифр приема на подготовку специалистов среднего звена по конкретным УГС.

**Ключевые слова:** специалисты среднего звена, дефицит кадров, рынок труда, среднее профессиональное образование, строительная отрасль, обрабатывающие производства, сельскохозяйственная отрасль

© А. А. Коваленко, А. В. Федотов, 2024

**Финансирование.** Исследование выполнено в рамках государственного задания РАНХиГС.

**Для цитирования:** Коваленко А.А., Федотов А. В. Об оценках дефицита кадров с профессиональным образованием (ч. 1. Специалисты среднего звена) // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 41–59. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.003>

Статья поступила в редакцию 18 апреля 2024 г.; поступила после рецензирования 25 апреля 2024 г.; принята к публикации 27 апреля 2024 г.

Original article

## On the estimates of the shortage of personnel with vocational education (Part 1. Mid-level specialists)

**Alexey A. Kovalenko, Alexander V. Fedotov** ✉

Institute of Applied Economic Research of RANEPА,  
Moscow, Russian Federation  
✉ fedotov-av@ranepa.ru

### Abstract

**Introduction.** One of the main tasks of the system of secondary vocational education is to provide the economy with professionally trained personnel in accordance with its needs. The mismatch between the structure of the training of specialists and the needs of the economy in certain groups of specialisations can have a negative impact on economic development and the implementation of projects for technological independence in the basic sectors of the Russian economy.

**The aim** of the study is to analyse the compliance of the mid-level specialists training structure with the personnel needs of the economy and to determine the personnel shortage for certain industries.

**Methods.** The deficit groups of specialisations were determined for three types of economic activity: “Manufacturing industries”, “Construction” and “Agriculture, forestry, hunting, fishing and fish farming”. The shortage of mid-level specialists with education in the relevant groups of specialisation for the specified industries was determined. The size of the demand for personnel determined on the basis of Rosstat data and forecast calculations were compared with the output of mid-level specialists in the relevant branches of education.

**Results.** The estimates show that the largest shortage of mid-level specialists with industry-specific education in 2023 will be observed in the manufacturing industries (a total of 38 thousand people), the second place in terms of the size of the shortage is occupied by the agricultural industry (a total of 27 thousand people), the third place is occupied by the construction industry (a total of 16 thousand people). Insignificant changes in the structure of admissions to the programmes of training of mid-level specialists will allow to eliminate the existing shortage in the next 4 years. However, after 2028, the shortage of mid-level specialists will begin to increase due to the increase in the percentage of retirements caused by the existing age distribution of mid-level specialists.

**Scientific novelty.** The shortage/surplus of training of mid-level specialists with relevant education for specific industries has been assessed.

**Practical significance.** The results of the study can be used by the state and regional authorities in the distribution of control figures of admission to the training of mid-level specialists in certain groups of specialisations.

**Keywords:** mid-level specialists, personnel shortage, labour market, secondary vocational education, construction industry, manufacturing industries, agricultural industry

**Funding.** The article was prepared as part of the state task of RANEPА.

**For citation:** Kovalenko, A. A., & Fedotov, A. V. (2024). On the estimates of the shortage of personnel with vocational education (Part 1. Mid-level specialists). *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 41–59. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.003>.

Received April 18, 2024; revised April 25, 2024; accepted April 27, 2024.

## Введение

В медиапространстве последних месяцев о серьезном дефиците кадров в ряде отраслей экономики говорят и представители органов управления, и исследователи, и представители предприятий. Так, «в Минсельхозе оценили дефицит кадров в сельскохозяйственной отрасли в 200 тыс. человек»<sup>1</sup>, для строительства и дорожного хозяйства кадровый дефицит вырос на треть<sup>2</sup>, в промышленности «нехватка кадров ... установила новый рекорд»<sup>3</sup>. Заместитель председателя правительства Татьяна Голикова оценила совокупный дефицит кадров в России к 2030 году в 2 млн человек, наибольший недостаток специалистов будет наблюдаться в обрабатывающих производствах, транспорте и логистике<sup>4</sup>.

Одной из задач образовательной политики России на современном этапе является обеспечение потребностей экономики в специалистах среднего звена и квалифицированных рабочих с учетом изменений этих потребностей в средне- и долгосрочной перспективе, обусловленных стратегическим развитием отраслевой структуры валовых региональных продуктов. Следует признать, что современных работ по этой теме не так много, и большинство из них посвящены проблеме подготовки кадров с высшим образованием. Среди работ прошлых лет можно выделить обзорную статью В. А. Гуртова и Е. А. Питухина (2017), анализирующую публикации 1990–2016 гг., монографию Е. М. Дорожкина и О. Н. Арефьева (2015), статью И. А. Майбурова (2003), диссертации А. Ю. Палкина (2003), С. Н. Шашковой (2006), Ю. А. Шваковой (2005).

В большей степени соотносятся с проблематикой нашего исследования работы, посвященные проблеме разбалансированности структуры подготовки кадров с долгосрочными потребностями экономики в целом (Ислакаева, 2015; Подготовка кадров..., 2014) и отдельных регионов (Блинова, Федотов, 2018; Зборовский, Шуклина, 2003; Хлабыстова, 2015).

Структура и объемы подготовки кадров по программам подготовки ССЗ в российских условиях определяется структурой и величиной контрольных цифр приема (далее – КЦП) на соответствующие

<sup>1</sup> В Минсельхозе оценили дефицит кадров в сельскохозяйственной отрасли в 200 тыс. человек // ИА ТАСС. 8 нояб. 2023 г. <https://tass.ru/ekonomika/19227395>

<sup>2</sup> Дефицит строителей в России вырос на треть // Российская газета. 14 марта 2024 г. <https://rg.ru/2024/03/14/popali-v-kadr.html>

<sup>3</sup> Нехватка кадров в промышленности установила новый рекорд // РБК. 25 янв. 2024 г. <https://www.rbc.ru/economics/25/01/2024/65b122ac9a79473a6cc106e0>

<sup>4</sup> Манукиян Е. Голикова заявила, что к 2030 году в России может не хватать 2 млн специалистов // Российская газета. 28. нояб. 2023 г. <https://rg.ru/2023/11/28/golikova-zaiavila-chto-k-2030-godu-v-rossii-mozhet-ne-hvatat-2-mln-specialistov.html>

специальности, обучение в рамках которых финансируется из средств региональных или федерального бюджетов. Кроме того, структура подготовки кадров определяется также структурой и величиной приема на условиях компенсации затрат, определяемыми в значительной степени спросом на обучение по конкретным образовательным программам, а также экономической мотивацией образовательных организаций, не всегда сопряженными с перспективными потребностями экономики в кадрах и создающими предпосылки для возникновения и сохранения дисбалансов между сложившейся структурой подготовки кадров по специальностям и структурой потребности в них.

В результате соответствующие органы управления системой подготовки профессиональных кадров всех уровней – от федерального до конкретной организации СПО – не могут обеспечить требование исходить из «потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах на среднесрочную и долгосрочную перспективу»<sup>1</sup>.

Проблема здесь в том, что потенциальные абитуриенты договорной формы обучения при выборе той или иной образовательной программы ориентируются не столько на перспективные кадровые потребности предприятий и регионов, сколько на свои личные предпочтения, часто не совпадающие с перспективой изменения структуры спроса на кадры с профессиональным образованием. Это, естественно, отрицательно сказывается на сбалансированности совокупного объема и структуры подготовки ССЗ с перспективными потребностями рынка труда.

Учитывая, что подготовка специалистов среднего звена на договорной основе, согласно данным о распределении студентов по источникам финансирования сводных форм федерального статистического наблюдения СПО-1 за период с 2020–2021 по 2022–2023 уч. г., выросла с 39,6 % до 41 % по программам подготовки ССЗ<sup>2</sup> (доля студентов, обучающихся по программам подготовки КРС на договорных условиях, существенно меньше – 8 % по состоянию на 01.10.2023 г.), это может создавать дополнительную напряженность, связанную с дефицитом профессиональных кадров, прежде всего ССЗ с образованием по тем или иным специальностям.

Не менее важной проблемой является определение профильных групп специальностей, соответствующих той или иной отрасли и определяющих основное содержание вида экономической деятельности, так как именно специалисты с образованием по этим специальностям определяют результаты работы отрасли, и их дефицит критичен для успешной работы предприятий. Необходимо отметить, что в настоящее время проблема декомпозиции общей потребности в кадрах (или величины

<sup>1</sup> Об утверждении Правил установления организациям, осуществляющим образовательную деятельность, контрольных цифр приема по профессиям, специальностям и направлениям подготовки и (или) укрупненным группам профессий, специальностей и направлений подготовки для обучения по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и их отдельных положений: постановление Правительства РФ от 13 марта 2019 г. N 261] // Информационно-правовой портал «Гарант». <https://base.garant.ru/72197614>

<sup>2</sup> Отчет по форме федерального статистического наблюдения № СПО-1 «Сведения об образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования» // Официальный сайт Министерства науки и образования РФ. [https://edu.gov.ru/activity/statistics/secondary\\_prof\\_edu](https://edu.gov.ru/activity/statistics/secondary_prof_edu)

дефицита кадров) в потребность по конкретным УГС (не говоря уже о декомпозиции до уровня конкретных специальностей) является одной из наиболее острых для органов управления образованием.

К сожалению, публикаций, описывающих методы и количественный результат определения доли «профильных» (или «базовых») УГС для различных видов экономической деятельности (далее – ВЭД), крайне мало. Среди них можно выделить упомянутую выше статью В. А. Гуртова и Е. А. Питухина (2017) и сделанный десятилетием ранее доклад (Гуртов, Серова, 2007), в которых изложены результаты такого анализа для специальностей высшего образования, полученные на основе опроса предприятий в отдельных регионах. Учитывая, что специальности подготовки по программам высшего образования и программам подготовки специалистов среднего звена в значительной степени совпадают, а соотношение числа специалистов с высшим образованием и числа специалистов среднего звена относительно стабильно на протяжении ряда лет, эти данные можно распространять на специальности и профессии СПО.

Второй подход, позволяющий определить «базовые» группы специальностей подготовки ССЗ для конкретных видов экономической деятельности – использовать результаты сопоставления квалификационных требований профессиональных стандартов по конкретным должностям в конкретных отраслях с содержанием федеральных государственных образовательных стандартов. Анализ соответствия квалификационных требований по каждой должности перечню профессиональных компетенций в образовательных стандартах по данным штатных расписаний предприятий, относящихся к той или иной отрасли, позволяет определить «базовые» группы специальностей подготовки специалистов среднего звена для конкретных видов экономической деятельности (Коваленко, Федотов, 2023).

Необходимо отметить, что несоответствие объемов и структуры подготовки кадров с профессиональным образованием перспективным потребностям экономики может рассматриваться как реальная угроза для долгосрочного социально-экономического и научно-технологического развития России и ее национальной безопасности, обусловленная рисками недостижения долгосрочных целей социально-экономического развития из-за нехватки квалифицированных кадров.

## Методы

Анализ проводился для трех видов экономической деятельности, которые наиболее часто упоминаются в публикациях по проблемам дефицита кадров – «Обрабатывающие производства», «Строительство» и «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство». При этом рассматривались не все специалисты среднего звена, а лишь имеющие образование по программам подготовки специалистов среднего звена по УГС среднего профессионального образования в соответствии с Общероссийским классификатором специальностей по образованию<sup>1</sup>, профильным для соответствующей отрасли.

<sup>1</sup> ОКСО — Общероссийский классификатор специальностей по образованию. Классификатор ОКСО ОК 009-2016. Утвержден Приказом Росстандарта от 8 дек. 2016 г. №2007-ст. <https://classifikators.ru/okso>

Определение профильных УГС проводилось по двум критериям – для перечня отраслей, реализующих проекты технологического суверенитета (список утвержден Постановлением Правительства РФ<sup>1</sup>), – на основании анализа доступных данных о квалификационно-должностной структуре занятых в отрасли и сопоставления содержания основных трудовых функций по должностям по профессиональным стандартам с содержанием федеральных государственных стандартов по программам подготовки ССЗ.

Сравнение структуры подготовки ССЗ по УГС и структуры занятости ССЗ по ВЭД проводилось исходя из условия, что доля ССЗ с профильными УГС по ВЭД составляет 40 % от всех занятых ССЗ по ВЭД<sup>2,3</sup>. Отметим, что оценки доли ССЗ с профильными УГС по ВЭД имеются в разных источниках и находятся в пределах от 30 до 40 % (Гуртов, Серова, 2007; Блинова, Федотов, 2023, Блинова и др., 2022). Беря максимальное значение, мы не сталкиваемся с риском недооценить потребность в таких кадрах.

### Результаты и обсуждение

Данные о числе субъектов федерации, в которых отмечается дефицит или избыток подготовки ССЗ с образованием по разным областям образования, объединяющим УГС, относящиеся к определенной сфере деятельности, приведены на рис. 1.

Данные о частоте отнесения УГС к категории профильных для соответствующих отраслей (подотраслей), утвержденных Постановлением Правительства РФ от 15.04.2023 № 603, приведены на рис. 2

Из рисунков 1, 2 видно, что выбор для последующего анализа дефицита ССЗ УГС 8 (Техника и технологии строительства), 15 (Машиностроение), 22 (Технологии материалов), 35 (Сельское, лесное и рыбное хозяйство) и 36 (Ветеринария и зоотехния) достаточно обоснован для ВЭД «Обрабатывающие производства», «Строительство», «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство».

Рассмотрим более подробно оценки величины дефицита / избытка ССЗ с образованием по профильным для ВЭД УГС на примере ВЭД «Обрабатывающие производства» для 2023 г. В настоящей работе приводятся два варианта расчета.

<sup>1</sup> Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и Положения об условиях отнесения проектов к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации, о представлении сведений о проектах технологического суверенитета и проектах структурной адаптации экономики Российской Федерации и ведении реестра указанных проектов, а также о требованиях к организациям, уполномоченным представлять заключения о соответствии проектов требованиям к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 15.04.2023 № 603. // Информационно-правовой портал «Гарант». <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406641957>

<sup>2</sup> Анализ соответствия структуры подготовки кадров со средним профессиональным и высшим образованием прогнозируемой потребности рынка труда / Отчет о научно-исследовательской работе. Москва, РАНХиГС, 2022, 359 с.

<sup>3</sup> Определение потребности дорожного хозяйства в квалифицированных кадрах и повышении их квалификации на период 2021–2030 годов для реализации мероприятий по созданию системы повышения квалификации для работников дорожного хозяйства, ориентированной на обучение применению новых и наилучших технологий, материалов и технологических решений повторного применения / Отчет о научно-исследовательской работе «Шифр 724000Ф.99.1.АШ02АА000. Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, 2020, 117 с.



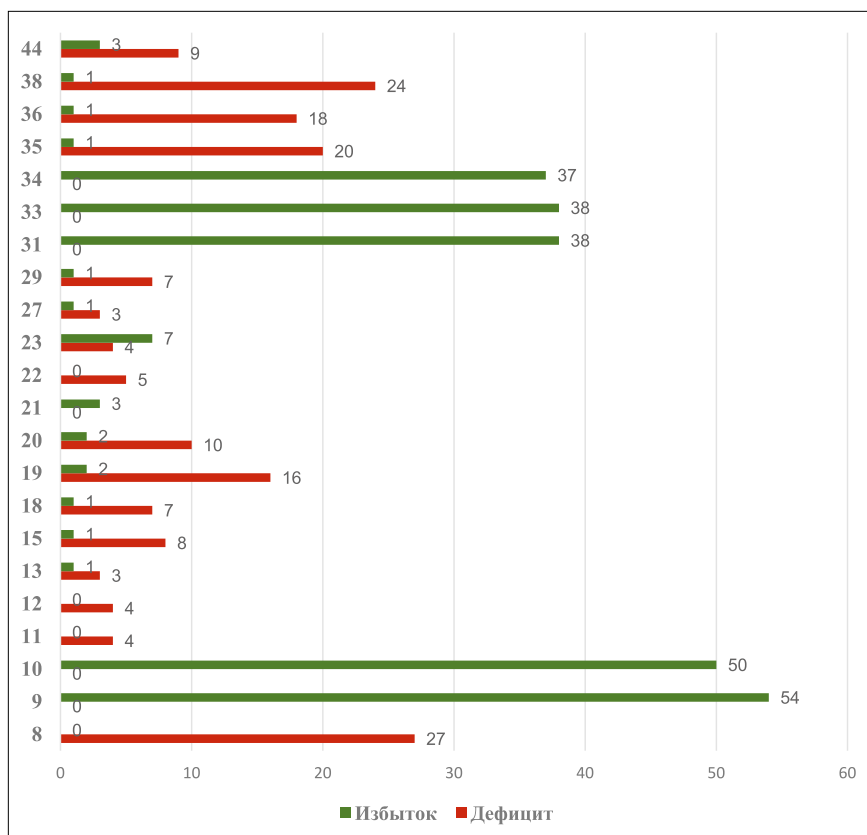


Рис. 1. Число субъектов Федерации (по горизонтали), доля подготовки ССЗ по отдельным УГС (номера УГС по вертикали), в которых существенно меньше или больше доли соответствующих отраслей в ВРП субъектов Федерации и в структуре занятых

Fig. 1. The number of subjects of the federation (horizontally), the share of training of mid-level specialists in individual by enlarged groups of specialties (vertical), in which the share of the relevant industries in the GRP of the subjects of the federation and in the structure of employed is significantly less or more

(Источник: Бедарева и др., 2023)

Вариант 1 – основан на данных выборочных обследований, проводимых Росстатом<sup>1</sup>. Расчет проводится при следующих допущениях:

- учитывая, что данные Росстата о потребности в работниках приводятся по состоянию на 1 ноября, а выпуск ССЗ за период ноябрь–декабрь крайне мал по сравнению с выпуском за январь–октябрь, примем, что потребность в кадрах, определенная Росстатом на 1 ноября текущего года, равна потребности на начало следующего года;

<sup>1</sup> Сведения о численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам // Росстат. <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13266>



Рис. 2. Частота отнесения УГС к профильным для отраслей, утвержден-  
ных Постановлением Правительства РФ, от 15.04.2023 № 603

Fig 2. The frequency of references to branches of education to the industries  
approved by the Resolution of the Government of the Russian Federation  
(Источник: Бедарева и др., 2023)

- в начальном расчете будем считать, что возрастное распределение ССЗ в отрасли является равномерным, и продолжительность работы ССЗ в отрасли составляет 50 лет, соответственно, в течение следующего года по возрастным причинам численность занятых уменьшится на 1/50;
- не будем учитывать уход ССЗ из отрасли по другим причинам;
- будем считать, что все выпускники следующего года программ подготовки ССЗ по профильным для отрасли УГС приходят на работу в отрасль в следующем году;
- расчет будем проводить для двух значений доли ССЗ с образованием по профильным для отрасли УГС – 40 % и 30 % от численности всех ССЗ в отрасли;
- учитывая, что мониторинг потребности в кадрах, проводимый Росстатом, охватывает не всех занятых в экономике, а лишь часть, введем поправочный коэффициент, приводящий показатели численности потребности в ССЗ по данным мониторинга к общей численности занятых ССЗ в экономике.

Результаты таких расчетов для 2019–2023 гг. приведены в табл. 1.

Таблица 1/ Table 1

Оценка потребности в ССЗ по ВЭД «Обрабатывающие производства»  
 в 2019–2023 гг. по условиям варианта 1  
 Estimation of the need in mid-level specialists for «Manufacturing industries»  
 in 2019-2023 under the conditions of option 1

Показатель	2018	2020	2022
Фактический выпуск ССЗ с СПО по УГС 15 и 22 в следующем году, чел.	26342	27627	30304
Дефицит (+) / избыток (-) подготовки ССЗ по УГС 15 и 22 (потребность на 2023 г. минус выпуск в 2023 г.) в следующем году из расчета, что имеют СПО по 15 и 22 УГС 40% ССЗ, чел.	- 1017	+ 660	+ 6846
Дефицит (+) / избыток (-) подготовки ССЗ по УГС 15 и 22 (потребность на 2023 г. минус выпуск в 2023 г.) в следующем году из расчета, что имеют СПО по 15 и 22 УГС 30% ССЗ в отрасли, чел.	- 7348	- 6412	- 2442

(Источник: рассчитано авторами по данным Минобрнауки<sup>1</sup>, Росстата<sup>2,3</sup>)

Если принять в качестве исходных данных сведения о возрастном распределении занятых, приведенные Росстатом<sup>3</sup>, и считать, что такое же распределение имеют и ССЗ с образованием по УГС 15 (Машиностроение) и 22 (Технология материалов), занятые по ВЭД «Обрабатывающие производства», то оценки дефицита / избытка подготовки таких работников изменятся. Так, количество уходящих по возрасту в 2023 г. будет определяться не 1/50, а 1/250 от числа занятых ССЗ с образованием по УГС 15 (Машиностроение) и 22 (Технология материалов)<sup>4</sup>. Изменившиеся оценки дефицита/избытка подготовки ССЗ по этим группам специальностей в 2023 г. приведены в табл. 2.

Видно, что расчет количества уходящих ССЗ с образованием по УГС 15 (Машиностроение) и 22 (Технология материалов) на основе данных, соответствующих данным Росстата о структуре занятых по возрастным группам, дает избыток таких специалистов в количестве около 8 тыс. чел. В последующем доля уходящих по возрасту будет в течение 10 лет плавно увеличиваться до 1/100, а в следующие 5 лет – до 1/50, что приведет к появлению дефицита ССЗ, имеющих образование по УГС 15 (Машиностроение) и 22 (Технология материалов).

Таким образом, при сложившихся к 2024 году пропорциях структуры подготовки ССЗ и сохранении доли подготовки ССЗ по УГС 15

<sup>1</sup> Отчет по форме федерального статистического наблюдения № СПО-1...

<sup>2</sup> Сведения о численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам...

<sup>3</sup> Труд и занятость в России. Российский статистический ежегодник // Росстат. [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force)

<sup>4</sup> Там же. - табл. 5.14 «Структура занятых по возрастным группам».

Таблица 2/ Table 2

Оценка дефицита / избытка подготовки ССЗ по УГС 15 (Машиностроение) и 22 (Технология материалов) в 2023 г. при учете фактического возрастного распределения занятых по данным Росстата  
Estivation of deficit / surplus of training of middle-level specialists trained in branches of education 15 (Mechanical Engineering) and 22 (Materials Technology) in 2023, taking into account the actual age distribution of the employed according to Rosstat data

Показатель	2022 г.
Занято по ВЭД «Обрабатывающие производства» всего, чел.	10 003 000
Из них имеют СПО уровня подготовки ССЗ, чел.	2 340 702
Из них имеют подготовку по УГС 15 «Машиностроение» и 22 «Технология материалов» из расчета 40% от всех ССЗ, чел.	936 281
Уход в следующем году ССЗ с СПО по УГС 15 и 22 по возрасту, исходя из возрастного распределения занятых по данным Росстата (уходит 1/250) в год, чел.	3 745
Потребность в ССЗ с СПО по УГС 15 и 22 (равно потребность в этих ССЗ в 2022 г. по данным Росстата + уход по возрасту в 2023 г.), чел.	22 170
Фактический выпуск ССЗ с СПО по УГС 15 и 22 в следующем году, чел.	30 304
Дефицит (+) /избыток (-) подготовки ССЗ по УГС 15 и 22 в следующем году, чел.	- 8134

(Источник: расчеты авторов по данным Минобрнауки<sup>1</sup>, Росстата<sup>1,2</sup>)

(Машиностроение) и 22 (Технология материалов) на существующем уровне в отраслях обрабатывающей промышленности оснований говорить о наличии значительного дефицита таких кадров – нет. В то же время в ближайшие 15 лет можно ожидать появления дефицита ССЗ, подготовленных по УГС 15 (Машиностроение) и 22 (Технология материалов), причем со временем этот дефицит будет возрастать до 7 тыс. чел.

Очевидно, что на оценки дефицита ССЗ с образованием по УГС 15 (Машиностроение) и 22 (Технология материалов) по ВЭД «Обрабатывающие производства» в описанной выше методике влияют два фактора – доля ССЗ с образованием по профильным для отрасли УГС в общем числе ССЗ, занятых в отрасли, и доля таких ССЗ, выбывающих из отрасли по возрасту. На рис. 3 показано, как изменение этих показателей влияют на оценки дефицита / избытка ССЗ с образованием по профильным для отрасли УГС для ВЭД «Обрабатывающие производства».

<sup>1</sup> Отчет по форме федерального статистического наблюдения № СПО-1...

<sup>2</sup> Сведения о численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам...

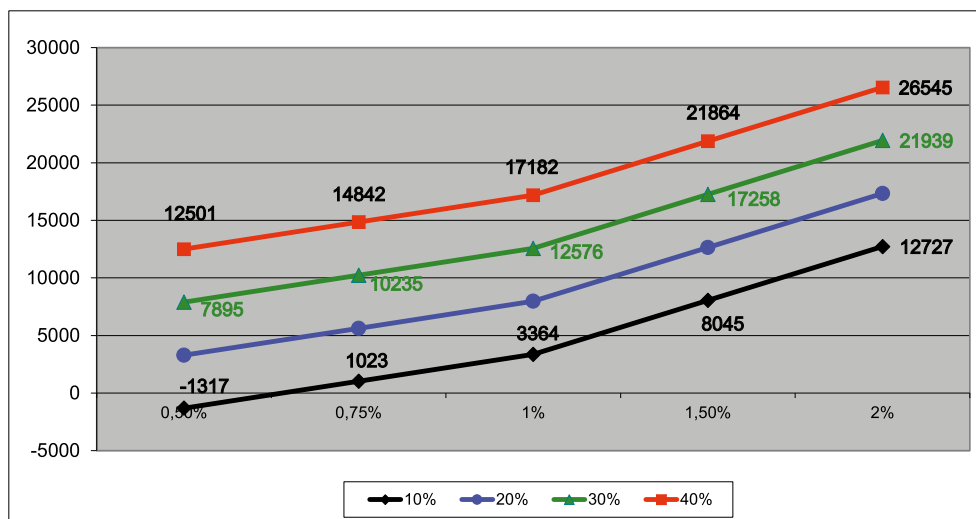


Рис. 3. Зависимость дефицита (+) / избытка (-) ССЗ с образованием по профильным для отрасли «Обрабатывающие производства» УГС от доли ССЗ с профильным для отрасли образованием и доли ССЗ, уходящих по возрасту (для 2023 г.)

Fig 3. Dependence of deficit (+) / surplus (-) of middle-level specialists with profile education for the industry “Manufacturing industries” on the share of middle-level specialists with profile education and the share of middle-level specialists, retiring by age (for 2023).

Алгоритм оценки дефицита ССЗ с образованием по профильным для соответствующей ВЭД УГС по варианту 1 для ВЭД «Строительство» (табл. 3) и ВЭД «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» (табл. 4) аналогичен использованному для ВЭД «Обрабатывающие производства», поэтому ниже приводятся только основные исходные данные и результаты расчетов для рассматриваемых в настоящей статье ВЭД.

Из табл. 3 и 4 видно, что при принятых для расчета по варианту 1 условиях по УГС 8 «Техника и технология строительства» в 2019–2023 гг. имелся избыток подготовки ССЗ, который в 2019–2023 гг. уменьшился с 15,8 тыс. чел. до 1,9 тыс. чел. для варианта, когда доля ССЗ с образованием по базовой для ВЭД УГС в общей численности занятых в отрасли ССЗ составляет 40 %. Если же для расчетов использовать средние по экономике страны данные о возрастном распределении занятых (аналогично тому, как это показано на рис. 3), то для 2023 года избыток подготовки ССЗ по УГС 8 «Техника и технология строительства» составит уже немногим более 10,6 тыс. чел. Конечно, со временем количество уходящих по возрасту будет возрастать, что обусловлено возрастным распределением занятых, однако по меньшей мере в ближайшие 10–15 лет дефицита ССЗ с образованием по УГС 8 «Техника и технология строительства» наблюдаться не будет.

Таблица 3/ Table 3

Основные исходные данные и оценка дефицита/избытка ССЗ с образованием по УГС 8 «Техника и технология строительства» для 2023 г. (ВЭД «Строительство»)

Main baseline data and estimation of deficit/surplus of middle-level specialists with education “Construction Engineering and Technology” for the industry “Construction” in 2023

Показатель	2018	2020	2022
Фактический выпуск ССЗ с СПО по УГС 8 в следующем году, чел.	30 519	29 168	30 423
Дефицит (+) /избыток (-) подготовки ССЗ по УГС 8 (Потребность минус выпуск) в следующем году при доле ССЗ с базовой УГС 40% от всех ССЗ по ВЭД, чел.	- 15 756	- 11 768	- 1 937
Дефицит (+) /избыток (-) подготовки ССЗ по УГС 8 (Потребность минус выпуск) в следующем году при доле ССЗ с базовой УГС 30% от всех ССЗ по ВЭД, чел.	- 16 724	- 13 508	- 6 346

Таблица 4/ Table 4

Основные исходные данные и оценка дефицита / избытка ССЗ с образованием по УГС 35 (Сельское, лесное и рыбное хозяйство) и 36 (Ветеринария и зоотехния) для 2023 г. (ВЭД «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство»)

Main baseline data and estimation of deficit/surplus of middle-level specialists with education «Agriculture, Forestry and Fisheries» and «Veterinary and Zootechnics» for the industry “Agriculture, forestry, hunting, fishing and fish farming” in 2023

Показатель	2018	2020	2022
Фактический выпуск ССЗ с СПО по УГС 35 «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» и 36 «Ветеринария и зоотехния» в следующем году, чел.	22 514	24 910	27 778
Дефицит (+) /избыток (-) подготовки ССЗ по УГС 35 «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» и 36 «Ветеринария и зоотехния» при 40% ССЗ с базовыми УГС по ВЭД (Потребность минус выпуск) в следующем году, чел.	4 658	7 430	15 262
Дефицит (+) /избыток (-) подготовки ССЗ по УГС 35 «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» и 36 «Ветеринария и зоотехния» при 30% ССЗ с базовыми УГС по ВЭД (Потребность минус выпуск) в следующем году, чел.	- 259	1 073	6 252

Дефицит ССЗ по УГС 35 «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» и 36 «Ветеринария и зоотехния» в 2019–2023 гг. в сельскохозяйственной отрасли постоянно возрастал – с 4,7 тыс. чел. в 2019 г. до 15,3 тыс. чел. в 2023 г. для случая, когда доля ССЗ с базовыми для данного ВЭД УГС принималась равной 40 %. Если для расчетов использовать средние по экономике страны данные о возрастном распределении занятых, то для 2023 года дефицит ССЗ по УГС 35 и 36 составлял 9,6 тыс. чел., в 2021 г. – 1,8 тыс. чел., а в 2019 г. наблюдался избыток около 1,3 тыс. чел. Это обусловлено тем, что по возрасту будет уходить не 1/50, а 1/250 занятых в сельском хозяйстве ССЗ с образованием по профильным для отрасли УГС 35.

Из сравнения дефицита ССЗ с профильным образованием, рассчитанного по варианту 1 для трех рассмотренных отраслей (табл. 2–4), видно, что по уровню дефицита ССЗ с образованием по профильным для отрасли УГС наибольший дефицит имеется в сельском хозяйстве, в сфере строительства объем подготовки ССЗ с образованием по базовой для отрасли УГС практически соответствует и даже превышает потребность (наблюдается незначительный избыток). По ВЭД «Обработывающие производства» дефицит ССЗ с образованием по базовым для отрасли УГС к 2023 г. достиг уровня 6,8 тыс. чел., однако дефицит ССЗ для этой отрасли вырос в 10 раз по сравнению с 2021 г. и, очевидно, в ближайшие 10–15 лет продолжит расти из-за увеличения доли ССЗ, уходящих по возрасту.

Недостатком используемого в варианте 1 подхода к оценке дефицита ССЗ является занижение потребности в кадрах, так как расчет не учитывает уход ССЗ по другим причинам (переход в другую отрасль, уход из числа занятых по медицинским показаниям и т.п.). Кроме того, в расчетах по варианту 1 мы исходили из того, что ССЗ заняты в отрасли в течение 50 лет, придя на работу в отрасль сразу после получения образования по программам подготовки ССЗ, что по очевидным причинам искусственно занижает расчетные значения дефицита кадров.

Еще один подход к оценке дефицита ССЗ в целом и ССЗ с образованием по базовым для соответствующих отраслей УГС (вариант 1) основан на данных выполненного в 2021 г. прогнозного расчета потребности в таких кадрах<sup>1</sup>, определяющейся в соответствии с общепринятыми в практике прогнозирования составляющими:

- дополнительная потребность в ССЗ для возмещения выбывающих ССЗ из числа занятых по возрасту;
- дополнительная потребность в ССЗ для возмещения ССЗ, выбывающих из числа занятых по другим причинам;
- дополнительная потребность в ССЗ на прирост производства – количество ССЗ, необходимых для обеспечения прироста производства (валовой добавленной стоимости) при условии сохранения отношения численности ССЗ к валовой добавленной стоимости на прогнозном периоде.

При расчете дополнительной потребности в ССЗ по ВЭД на 2023 г. при данном варианте оценки (вариант 2) дополнительная потребность в ССЗ

<sup>1</sup> Отчет о научно-исследовательской работе «Исследование долгосрочных тенденций развития в системе непрерывного профессионального образования» (итоговый). Москва, РАНХиГС, 2021, 517 С.

по конкретному ВЭД принимается пропорциональной прогнозной дополнительной потребности по всем ВЭД на 2023 г. и доле ССЗ по данному ВЭД в 2022 г. от всех ССЗ по всем ВЭД (см. табл. 5). Результаты оценки дефицита / избытка подготовки ССЗ с образованием по базовыми для соответствующего ВЭД УГС для ВЭД «Обрабатывающие производства», «Строительство» и «Сельское хозяйство...» приведены в табл. 5.

Таблица 5/ Table 5

Оценки дефицита (+) / избытка (-) подготовки ССЗ с образованием по базовыми для соответствующего ВЭД УГС по варианту 2 для 2023 г.  
Estimates of deficit (+) / surplus (-) of training of middle-level specialists with profile education for the relevant sector of the economy, 2023

Показатель	Все ВЭД	ВЭД «Обрабатывающие производства»	ВЭД «Строительство»	ВЭД «Сельское хозяйство»
Занято в 2022 г всего, чел.	71 217 000	10 003 000	6 552 000	4 466 000
Из всех занятых в 2022 г. имеют образование ССЗ по всем УГС, %	25,8	23,4	20,7	19,6
Из всех занятых имеют образование ССЗ по всем УГС, чел. (стр.2 * стр.1)	18 373 986	2 340 702	1 356 264	875 336
Итого потребность ВЭД в ССЗ с базовыми УГС (потребность по итогам мониторинга + доп. потребность) при 40% ССЗ с базовыми УГС в составе занятых ССЗ по данной ВЭД, чел.		68 695	46 764	54 836
Итого потребность ВЭД в ССЗ с базовыми УГС (потребность по итогам мониторинга + доп. потребность) при 30% ССЗ с базовыми УГС в составе занятых ССЗ по данной ВЭД, чел.		51 522	35 074	41 127
Фактический выпуск в 2023 г ССЗ с базовыми УГС по данной ВЭД, чел.		30 304	30 423	27 778
Дефицит (+) / избыток (-) ССЗ с базовыми УГС (итого потребность в ССЗ с базовыми УГС - фактический выпуск по базовым УГС в 2023 г.) при 40% ССЗ с базовыми УГС в составе занятых ССЗ по данной ВЭД, чел.		38 391	16 341	27 058
Дефицит (+) / избыток (-) (итого потребность в ССЗ с базовыми УГС - фактический выпуск по базовым УГС в 2023 г.) при 30% ССЗ с базовыми УГС в составе занятых ССЗ по данной ВЭД, чел.		21 218	4 651	13 349

(Источник: рассчитано авторами по данным Минобрнауки<sup>1</sup>, Росстата<sup>2,3</sup>)

<sup>1</sup> Отчет по форме федерального статистического наблюдения № СПО-1...

<sup>2</sup> Сведения о численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам...

<sup>3</sup> Труд и занятость в России...



Сводные данные о результатах оценки дефицита ССЗ с образованием по профильным для соответствующих ВЭД по вариантам 1 и 2 приведены в табл. 6.

Таблица 6/ Table 6

Сравнение оценок дефицита (+) / избытка (-) ССЗ с образованием по профильным для соответствующего ВЭД УГС, полученных по вариантам 1 и 2, для 2023 г.

Comparison of deficits (+) / surplus (-) of training of middle-level specialists with profile education for the relevant sector of the economy for option 1 and option 2, 2023

ВЭД	Доля занятых по ВЭД ССЗ с образованием по базовым для ВЭД УГС от общего числа ССЗ, занятых по ВЭД, %	Потребность в работниках по данным мониторинга Росстата, скорректированная на численность охваченных мониторингом, без учета прироста потребности на рост ВВП и без учета ухода по возрасту 2% занятых, чел.	Потребность в работниках по данным мониторинга Росстата, скорректированным на численность охваченных мониторингом, без учета прироста потребности на рост ВВП и с учетом ухода по возрасту 2% занятых, чел.	Данные прогнозного расчета потребности в кадрах с учетом прироста ВВП и структуры возрастного распределения занятых, чел.
Обрабатывающие производства	40,0	- 11 880	6 846	38 391
	30,0	- 16 486	- 2 442	21 218
Строительство	40,0	- 12 787	- 1 937	16 341
	30,0	- 17 196	- 6 346	4 651
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	40,0	8 259	15 262	27 058
	30,0	- 751	6 252	13 349

По нашему мнению, оценка дефицита ССЗ с образованием по УГС, базовым для соответствующего ВЭД, на основе прогнозных расчетов<sup>1</sup> более корректна, она учитывает прогноз изменения возрастной структуры ССЗ и дополнительную потребность, обусловленную ростом ВВП и ростом производительности труда, предусмотренными стратегическими документами. С учетом этого оценка дефицита ССЗ с образованием по УГС, базовым для соответствующего ВЭД, могут рассматриваться как максимальные.

<sup>1</sup> Отчет о научно-исследовательской работе «Исследование долгосрочных тенденций...

## Заключение

Для трех рассмотренных ВЭД (Обрабатывающие производства, Строительство, Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство) проведенные по варианту 1 и варианту 2 оценки для 2023 г. показывают, что максимальный дефицит ССЗ с образованием по профильным для ВЭД УГС наблюдался для ВЭД «Обрабатывающие производства» (38 тыс. чел. суммарно по УГС 15 «Машиностроение» и УГС 22 «Технология материалов»), второе место по величине дефицита таких ССЗ у сельскохозяйственной отрасли (27 тыс. чел. суммарно по УГС 35 «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» и 36 «Ветеринария и зоотехния»), третье – у строительной отрасли (16 тыс. чел. по УГС 8 «Техника и технология строительства»). Ответ на вопрос, насколько критичен такой дефицит, следует из сравнения величины общего приема на программы подготовки ССЗ в 2023 г. (около 1 007 000 человек) и максимальных оценок дефицита ССЗ с образованием по рассмотренным в настоящей статье УГС.

Очевидно, что ликвидация дефицита ССЗ с образованием по рассмотренным нами УГС не требует существенных изменений в структуре приема на программы их подготовки (изменения в пределах 1,6–3,8 % от ежегодного приема на программы подготовки ССЗ). Конечно, нужно учитывать, что дополнительное количество ССЗ будет выпущено через 2–4 года после изменения приема, но и в этом случае вопрос дефицита ССЗ с образованием по УГС, базовым для соответствующего ВЭД, будет решен к 2028–2030 гг. И хотя после этого дефицит ССЗ начнет возрастать из-за увеличения доли уходящих по возрасту, обусловленного существующим возрастным распределением ССЗ, есть надежда, что за ближайшие 4–6 лет органам управления профессиональным образованием удастся найти оптимальные решения по изменению структуры приема на программы подготовки, отвечающие изменениям спроса на ССЗ с образованием по профильным для различных ВЭД групп специальностей.

## Список литературы

1. Бедарева Л. Ю., Блинова Т. Н., Ломтева Е. В., Федотов А. В. Кадры технологического суверенитета и задачи трансформации системы СПО: опыт комплексного анализа // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11. № 3. С. 6–25. <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.001>
2. Блинова Т. Н., Коваленко А. А., Семионова Е. А., Федотов А. В. Структура подготовки профессиональных кадров: региональные особенности и проблемы. Москва: Дело, 2022. 489 с.
3. Блинова Т. Н., Федотов А. В. Высшее образование Дальневосточного макрорегиона: соответствие потребностям развития и спросу // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 6 (22). С. 55–71. <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.06.058>
4. Блинова Т. Н., Федотов А. В. Оценка соответствия структуры подготовки специалистов среднего звена кадровым потребностям экономики Дальневосточного федерального округа // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11. № 4. С. 25–46. <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.55.4.002>

5. Бондаренко О. В., Шайхутдинова О. Р. Проблемы в сфере высшего профессионального образования и рынок труда // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 6-5. С. 1229–1233

6. Гуртов В. А., Питухин Е.А. Прогнозирование потребностей экономики в квалифицированных кадрах: обзор подходов и практик // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21, № 4, С. 130–161. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.04.056>

7. Гуртов В. А., Серова Л. М. Матрицы профессионального квалификационного соответствия «27 ВЭД-28 УГС» // *Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России: Сб. докл. по мат-лам IV Всерос. науч.-практ. интернет-конференции, 31 окт. – 1 нояб. 2007 г. Кн. I. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2007. С. 142–150.*

8. Дорожкин Е. М., Арефьев О. Н. *Профессиональное образование и рынок труда: ключевые факторы результативного взаимодействия*. Москва: Академия естествознания, 2015. 335 с.

9. Зборовский Г. Е., Шуклина Е. А. *Профессиональное образование и рынок труда // Социологические исследования*. 2003. № 4. С. 99–106.

10. Ислакаева Г. Р. Проблемы подготовки кадров в сфере высшего образования для лесного хозяйства России // *Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)*. 2015. № 4 (29). С. 104–108.

11. Коваленко А. А., Федотов А. В. Проблемы и методика детализация прогноза потребности в кадрах с использованием профессиональных стандартов // *Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров. Мат-лы XXIV Нац. науч. конф. Т. I. Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2023, С. 267–270.*

12. Майбуров И. А. Механизм согласования возможностей высшей школы с потребностями региона // *Университетское управление: практика и анализ*. 2003. № 5-6 (28). С. 38–46.

13. Палкин А. Ю. *Совершенствование управления взаимодействием рынка труда специалистов и рынка образовательных услуг вузов: На примере Кировской области: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Киров, 2003. 26 с.*

14. *Подготовка кадров для промышленности: аналит. докл. / Ред. В. В. Конакова и др. Саранск: Науч. центр соц.-экон. мониторинга, 2014. 68 с.*

15. Хлабыстова Н. В. *Взаимодействие института высшего профессионального образования и рынка труда в современном российском обществе (на примере Краснодарского края) // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология»*. 2015. Вып. 1 (156). С. 151–157.

16. Шашкова С. Н. *Взаимодействие высшего профессионального образования и рынка труда в условиях трансформации современного российского общества: автореф. дисс. ... канд. соц. наук. Тульский гос. ун-т. Тула, 2006. 24 с.*

17. Швакова Ю. А. *Социально-экономический механизм взаимосвязи профессионального образования и рынка труда: автореф. дисс. ... канд. соц. наук. Саратовский гос. ун-т им. Н. Г. Чернышевского. Саратов, 2005. 18 с.*

## References

- Bedareva, L. Yu., Blinova, T. N., Lomteva, E. V., & Fedotov, A. V. (2023). Personnel for technological sovereignty and tasks of transforming the system of secondary vocational education: comprehensive analysis experience. *Vocational Education and Labour Market*, 11 (3), 6–25. (In Russ.). <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.001>
- Blinova T. N., Fedotov A.V. (2018) Higher education in the Far Eastern macroregion: Compliance with development needs and demand. *University management: Practice and analysis*, 22 (6)Б 55-71. (In Russ.) <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.06.058>
- Blinova, T. N., & Fedotov, A. V. (2023). Assessment of compliance of the structure of training of mid-level specialists with the staffing needs of the economy of the Far Eastern Federal District. *Vocational Education and Labour Market*, 11 (3), 25–46. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.55.4.002>
- Blinova, T. N., Kovalenko, A. A., Semionova, E. A., & Fedotov, A. V. (2022). *The structure of professional personnel training: regional features and problems*. Delo. (In Russ.)
- Bondarenko O. V., & Shajhutdinova O. R. (2013). Higher education problems and labour market. *Fundamental research*, 6-5, 1229–1233 (In Russ.)
- Dorozhkin E. M., & Arefyev O. N. (2015) *Professional'noe obrazovanie i rynek truda: klyuchevye faktory rezul'tativnogo vzaimodejstviya* [Vocational education and labour market: Key factors of effective interaction]. Academia yestestvoznaniya. (In Russ.)
- Gurtov V. A., & Pitukhin E. A. (2017). Prognostication of the demands of economics in qualified personnel: review of approaches and application experience. *University Management: Practice and Analysis*, 21(4), 130–161. (In Russ.) <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.04.056>
- Gurtov V. A., & Serova L. M. (2007). Matrices of professional qualification compliance «27 VED-28 USG» // In *Proceedings of the IV All-Russian scientific conference “Demand and supply in the labour market and educational services market in Russian regions”, Oct. 31 – Nov. 1, 2007, Petrozavodsk*, (pp. 142–150). (In Russ.)
- Hlabystova N. V. (2015). Interaction of the institute of higher professional education and the labour market in modern russian society (the example of Krasnodar Region). *The Bulletin of the Adyghe State University, the series “Region Studies: Philosophy, History, Sociology, Jurisprudence, Political Sciences and Culturology”*, 1 (156), 151–157. (In Russ.)
- Islakaeva G. R. (2015) The issues of the personnel training for the higher education in russian forest management. *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*, 4 (29), 104–108. (In Russ.)
- Konakova V. V. (Eds.). (2014). *Podgotovka kadrov dlya promyshlennosti: analit. dokl.* [Training for industry: analytical report]. Saransk, (In Russ.)
- Kovalenko A. A., & Fedotov A. V. (2023). The problems and the methodology of the detailed forecasting of human resources needs according to professional standards. In *Proceedings of the XXIV national scientific conference «Modernization of Russian society and education: new economic guidelines, management strategies, law enforcement and training issues». Taganrog institute of management and economics, April 22–25, 2023* (pp. 267–270). (In Russ.)
- Majburov I. A. (2003). Mechanism for matching higher education capacities to regional needs. *University Management: Practice and Analysis*, 5-6 (28), 38–46. (In Russ.)

- Palkin A. Yu. (2023) *Sovershenstvovanie upravleniya vzaimodejstviem rynka truda specialistov i rynka obrazovatel'nyh uslug vuzov: Na primere Kirovskoj oblasti* [Improving the management of interaction between the labour market of specialists and the market of educational services of universities: The example of the Kirov region] (Unpublished PhD thesis). Kirov. (In Russ.)
- Shashkova S. N. (2006). *Vzaimodejstvie vysshego professional'nogo obrazovaniya i rynka truda v usloviyah transformacii sovremennogo rossijskogo obshchestva* [Interaction of higher education and labour market under conditions of modern Russian society transformation]. (Unpublished PhD thesis). Tula. (In Russ.)
- Shvakova Yu. A. (2005) *Social'no-ekonomicheskij mekhanizm vzaimosvyazi professional'nogo obrazovaniya i rynka truda* [The socio-economic mechanism of the interaction between vocational education and training and the labour market]. (Unpublished PhD thesis). Saratov. (In Russ.)
- Zborovskij G. E., & Shuklina E. A. (2003). Professional education and the labor market. *Sociological Studies*, 4. 99–106. (In Russ.)

### Информация об авторах

**Коваленко Алексей Анатольевич**, старший научный сотрудник Центра экономики непрерывного образования Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5860-7249>, kovalenko-aa@ranepa.ru

**Федотов Александр Васильевич**, Федотов Александр Васильевич, д-р экон. наук, профессор, главный научный сотрудник Центра экономики непрерывного образования Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4691-6391>, fedotovfedotov@gmail.com

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Alexey A. Kovalenko**, Senior Researcher at the Center for Economics of Continuing Education of the Institute of Applied Economic Research of the RANEPa, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5860-7249>, kovalenko-aa@ranepa.ru

**Alexander V. Fedotov**, Dr. Sci. (Economics), Professor, Chief Researcher of the Center for Economics of Continuing Education of the Institute of Applied Economic Research of the RANEPa, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4691-6391>, fedotovfedotov@gmail.com

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.004>

Научная статья



# Фрактально-экзистенциальный подход как методологическая основа подготовки будущих служащих органов публичной власти

Н. Б. Авалуева ✉, Н. С. Гаркуша

Российская академия государственной службы и народного хозяйства при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

✉ [avalueva-nb@ranepa.ru](mailto:avalueva-nb@ranepa.ru)

## Аннотация

**Введение.** Современные тенденции развития России в ситуации беспрецедентного санкционного давления и нестабильности мировой экономики актуализируют необходимость высочайшего качества государственного управления, которое напрямую определяется качеством подготовки служащих органов публичной власти. В этих условиях представляется актуальным исследование методологических оснований развития системы российского высшего образования в области подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления.

**Цель.** Обоснование методологии и возможности применения фрактально-экзистенциального подхода к организации и реализации образовательной деятельности по подготовке служащих органов публичной власти в высшей школе.

**Методы.** Методологической основой исследования явились общелогические методы научного познания, методы качественного контент-анализа, методы фрактального подхода, экзистенциального анализа и экзистенциальной педагогики.

**Результаты.** Разработаны основы фрактально-экзистенциального подхода, представленные в виде смыслового ядра, принципов, личностно-смыслового и организационного фрактала образовательной деятельности по подготовке служащих органов публичной власти.

**Научная новизна.** Дано обоснование методологии подготовки будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления, базирующейся на принципах экзистенциальной педагогики и фрактальной сущности образовательной деятельности.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы вузами в качестве методологической основы организации образовательной деятельности по подготовке государственных и муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** подготовка государственных и муниципальных служащих, профессионально-личностное развитие, фрактал, фрактальный подход, экзистенциальная педагогика, образовательная среда, высшее образование

**Финансирование.** Исследование выполнено в соответствии с государственным заданием РАНХиГС на 2024 год в рамках научно-исследовательской работы 12.7-2024-1. Подготовка предложений по мерам государственной политики, направленным на увеличение объемов и качества подготовки кадров и улучшение условий их занятости (направление – информационные технологии) 1.2. Область науки, отрасль науки: Педагогические науки (13.00.00)

**Для цитирования:** Авалуева Н. Б., Гаркуша Н. С. Фрактально-экзистенциальный подход как методологическая основа подготовки будущих служащих органов публичной власти // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 60–78. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.004>

© Н. Б. Авалуева, Н. С. Гаркуша, 2024

Статья поступила в редакцию 24 апреля 2024 г.; поступила после рецензирования 12 мая 2024 г.; принята к публикации 14 мая 2024 г.

Original article

## Fractal-existential approach as a methodological basis for training future employees of public authorities

Nataliya B. Avalueva <sup>✉</sup>, Natalya S. Garkusha,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation

<sup>✉</sup> avalueva-nb@ranepa.ru

### Abstract

**Introduction.** Considering the current trends in the development of the Russian state, which is taking place in unprecedented conditions of sanctions pressure and instability of the global economy, the need for the highest quality of state administration is becoming more urgent, which is directly determined by the quality of training of future employees of public authorities. These circumstances require the study of existing scientific approaches to the training of future specialists in the field of state and municipal administration.

**Aim.** Substantiation of the methodology and possibility of applying the fractal-existential approach to the organisation and implementation of educational activities for the training of future employees of public authorities in higher education.

**Methods.** The methodological basis of the study was general logical methods of scientific knowledge, methods of qualitative content analysis, methods of the fractal approach, existential analysis, and existential pedagogy.

**Results.** The foundations of a fractal-existential approach, presented in the form of a semantic core, principles, a personal-semantic and organisational fractal of educational activities for the training of future employees of public authorities.

**Scientific novelty.** The new methodology for training future specialists in the field of state and municipal management, based on the principles of existential pedagogy and the fractal essence of educational activity, is substantiated.

**Practical significance.** The results obtained can be used by universities as a methodology for organising educational activities in the higher education system for training future employees of public authorities.

**Key words:** training of future employees of public authorities, fractal, fractal approach, existential pedagogy, educational environment, professional and personal development, higher education,

**Funding.** The study was carried out in accordance with the state assignment of RANEPA for 2024 within the framework of research work 12.7-2024-1. Preparation of proposals on public policy measures aimed at increasing the volume and quality of personnel training and improving the conditions of their employment (direction - information technologies) 1.2. Field of science, branch of science: Pedagogical sciences (13.00.00)

**For citation:** Avalueva, N. B. & Garkusha, N. S. (2024). Fractal-existential approach as a methodological basis for training future employees of public authorities. *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 60–78. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.004>

Received April 21, 2024; revised May 12 2024; accepted May 14, 2024.

## Введение

Современные тенденции развития Российского государства в условиях санкционного давления и меняющейся геополитической ситуации предъявляют более высокие требования к будущим специалистам в сфере государственного и муниципального управления, актуализируя необходимость наращивания темпов развития института государственной гражданской службы. Качество государственного управления сегодня должно определяться личностно-профессиональной зрелостью, обуславливающей эффективность и результативность исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими. Поэтому особую актуальность приобретают исследования методологических подходов к подготовке студентов – будущих служащих органов публичной власти, от качества которой зависит интенсивность развития Российского государства.

Компетентностный подход, применяемый в современной системе высшего образования, в том числе при подготовке служащих органов публичной власти, предполагает формирование профессиональных компетенций и проявление человеком способности самостоятельно принимать решения, грамотно действовать в непредвиденной ситуации, применяя полученные знания. Однако данный подход не учитывает индивидуально-психологические особенности личности обучающегося, что существенно снижает качество и эффективность управления, поскольку проявление темперамента, характера, чувств, эмоций, воли определяет адекватность действий и принимаемых решений.

Учитывая специфику и особенности деятельности гражданских государственных служащих<sup>1</sup> (Кальянов, 2022; Каллагов, 2023), а также основные тенденции развития высшего образования, такие как, например, актуализация студентоцентрированной (Кисель, 2020), аксиологической (Серебрякова, Незамайкин, 2020; Меньшова, Трояк, 2021), персонализированной парадигм (Вайнштейн, 2021; Озарнов, 2022), представляется необходимым смещение акцентов подготовки будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления с овладения конкретными знаниями и умениями не просто на развитие компетенций, связанных с личностным развитием, а на развитие способности обучающегося стать и оставаться субъектом своего личностного и профессионального развития<sup>2</sup>.

Наряду с основополагающим компетентностным подходом к организации образовательной деятельности исследователями выделяются и обосновываются такие методологические основания подготовки будущих служащих органов публичной власти, как фрактально-системный,

<sup>1</sup> Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102088054&ysclid=lw8sjq2n1157116759>

<sup>2</sup> Здесь уместно обратить внимание на новый тренд подготовки будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления – получение двух квалификаций в одном дипломе. В качестве примера практической реализации упомянутого тренда можно привести программы высшего образования: бакалавриат – «Государственное управление и публичная политика в условиях глобальных вызовов «РЕСУРС РОССИИ» и магистратура – «Мастерство государственного управления и суверенного развития «РЕСУРС РОССИИ», реализуемые дирекцией приоритетных образовательных инициатив в РАНХиГС, которые предоставляют возможность получения двух квалификаций в одном дипломе: «Государственное и муниципальное управление» и «Бизнес-информатика».



системно-деятельностный, человеко-центрированный и инновационно-деятельностный подходы. Анализ перечисленных подходов представлен ниже.

Говоря о профессиональной готовности будущего специалиста в сфере государственного и муниципального управления, Е. П. Потапова и П. А. Позднякова считают, «что для разработки инновационного механизма по совершенствованию образовательных процессов в области государственного и муниципального управления необходимо выявить особенности личности служащего через призму гуманитарных основ государственной и муниципальной службы и принципов юридической жизни» (Потапова, Позднякова, 2018, с. 111), поскольку, с точки зрения авторов, подготовка юристов и специалистов в сфере государственного и муниципального управления является похожей, исходя из анализа образовательных стандартов и перечня формируемых профессиональных компетенций. И таким инновационным механизмом может выступать фрактально-системный подход, поскольку фрактальный характер развития любой социальной системы «зависит от особенностей человеческого мировоззрения и сознания, которые изначально задают целевые установки и направления развития системы» (Там же, с. 114). В этом смысле выделяется и обосновывается интегрированная образовательная технология развития системного мышления посредством фасеточного метода, способного решить «проблему нравственно-правового баланса в процессе овладения профессиональными компетенциями как показателя целостности формируемой личности обучающегося» (Там же, с. 118). Используя фасеточный метод для описания состояния морально-нравственного облика личности студента – будущего специалиста в сфере государственного и муниципального управления, авторы выделяют 5 элементов: знание права, морально-нравственный облик, общественная система ценностей, вузовская система ценностей, ведущий мотив освоения будущей профессией. Таким образом, основой подготовки таких специалистов может выступать фасетка, описывающая морально-нравственный облик личности студента.

Другие ученые (Дворяткина, Лопухин, 2021), рассматривая организацию образовательной деятельности с позиций фрактального подхода, отмечают, что в процессе обучения осуществляется «системность и цикличность развития когнитивной сферы, в том числе мышления, посредством обязательной и последовательной смены двух фаз (накопительной и бифуркационной): накапливается определенный потенциал, происходит бифуркация, и процесс переходит на новый уровень развития фрактала. Сначала формируются фракталы текущего уровня, накапливается потенциал, происходит бифуркация, формируется новый уровень фрактальной организации, и задается новое направление роста. При этом фрактал продолжает развитие подобно растущему дереву (дерево Пифагора). Фракталы, у которых бифуркации прекращаются, останавливают свое дальнейшее развитие (ветви дерева «отмирают»). В новую фрактальную структуру интегрируются старые базовые формы и операции, появляются новые междисциплинарные связи и отношения. При этом бифуркации происходят как по вертикали, так и по

горизонтали. Таким образом, в процессе обучения наблюдается поэтапное развертывание интегративных конструкторов знания и образцов деятельности в корреляции с наличным состоянием опыта и развитием мышления. Успешное управление образовательным процессом определяется обеспечением роста двух фракталов: структурного и процессного, – при этом мобилизуется основная компонента – обучающиеся» (Дворяткина, Лопухин, 2021, с. 38)

Можно согласиться с И. И. Савельевым и его коллегами, утверждающими, что существующий опыт профессиональной подготовки будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления практически не учитывает индивидуальные особенности личности, которые влияют не только на скорость социализации в быстроменяющемся обществе, но и на скорость освоения компетенций. Рассматривая профессиональную подготовку кадров для государственной службы через призму процессуальных и структурных аспектов, авторы отмечают, что «такой подход в рамках фрактальной парадигмы позволяет точнее рассмотреть все конфигурации существенных характеристик работы служащего, подразумевающих обладание определенными компетенциями, формирование которых во времени является асинхронным к моменту вступления человека в должность в том или ином учреждении» (Савельев и др., 2022, с. 84). Исходя из понимания сущности фрактала и его свойств, авторы полагают, что сфера государственного управления – это определенная система «фрактальных комплексов», в которой служащий является главной основой, поскольку выстраивает ее «по принципам самоподобия, генерируя и реализуя свои профессионально-личностные компетенции и этические установки поведения» (Там же, с. 85), при этом можно говорить о том, что характерной особенностью этой системы является процесс фрактализации, то есть процесс образования новых форм жизнедеятельности, основанный на профессиональной подготовке будущих специалистов с учетом их индивидуальных особенностей, ценностей и индивидуально осваиваемых компетенций.

Основываясь на фрактальном подходе к организации и реализации образовательного пространства, И. В. Лобашев и В. Д. Лобашев выделяют три «педагогических» фрактала: воспитательный, образовательный и развивающий, подчеркивая, что «фрактально идентифицированное образовательное пространство в своих ведущих характеристиках отражает дискретное, поэтапное функционирование двух ортодоксальных по своей организации, предельно выраженных, современных методов обучения – классно-урочного и индивидуального» (Лобашев, Лобашев, 2021, с. 9).

По мнению В. Г. Горба целью подготовки будущего специалиста в сфере государственного и муниципального управления, является «идея о достижении профессиональных целей подготовки государственных служащих на основе формирования и развития их профессиональной компетентности» (Горб, 2021, с. 59), основным компонентом которой является лидерский потенциал будущего специалиста в сфере государственного и муниципального управления. Автор выделяет базовые диагностические признаки обозначенного потенциала,

которые являются основой модели профессиональной компетентности специалиста в сфере государственного и муниципального управления; систематизирует управленческие технологии; выделяет основные личностные компетенции из Федерального образовательного стандарта и формулирует образовательные цели подготовки будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления, к которым относятся профессиональные цели, технологические, операциональные, развитие гражданственности и лидерского потенциала. Именно системно-деятельностный подход к организации подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления «позволит более полно реализовать принципы профессиональной ориентированности образовательной деятельности в вузе, являющиеся методологической основой образовательных стандартов» (Там же, с. 62) и будет способствовать персонализации образовательных маршрутов обучающихся.

Е. В. Васильева с коллегами полагает, что на сегодняшний день способность государственных служащих «выполнять приоритетные задачи государственной службы зависит прежде всего от их компетентности и самоотверженности» (Васильева и др., 2019, с. 77), поэтому ключевые компетенции будущих государственных служащих должны формироваться с позиций человеко-ориентированного подхода, который подразумевает создание карьерного лифта, то есть «внедрение таких важных тактических приемов, как управление карьерой, прозрачность требований к продвижению в должности, формирование индивидуальных программ и содействие в обучении (различные форматы) и повышении компетентности (наставничество, коучинг, управление знаниями)» (Там же, с. 89), что в свою очередь, требует разработки универсальных моделей «трекинга карьеры».

Н. В. Провоторова считает, что деятельность специалистов в сфере государственного и муниципального управления носит инновационный характер, поэтому основанием их подготовки, имеющим свои специфические черты, должен выступать инновационно-деятельностный подход, основой которого является «профессиональная готовность», рассматриваемая автором через 4 компонента:

- *мотивационно-ценностный* – совокупность «мотивов, ценностных ориентаций и установок будущего специалиста и выражает осознанное отношение специалиста к инновационной деятельности, понимание ее роли в решении актуальных проблем системы государственной власти» (Провоторова, 2021, с. 279);

- *интеллектуально-информационный* – «отражает степень овладения профессиональными знаниями, умениями и навыками, уровень готовности овладения навыками инновационной деятельности в профессии, а также технологиями принятия рациональных решений, умение адаптироваться к различным изменениям, прогнозировать ход развития той или иной рабочей ситуации, используя инновационные подходы, методы и приемы» (Там же, с. 280);

- *процессуально-деятельностный* – отражает умение планировать деятельность, иметь оригинальные идеи, быть способным к импровизации;

- *рефлексивно-аналитический* – определяет уровень критического мышления, профессиональной этики и морали, способности к саморазвитию, личностному и профессиональному росту, профессиональной ответственности будущих специалистов.

В завершении обзора следует признать, что современные исследования, предлагающие подходы к организации и реализации образовательной деятельности по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления, не в полном объеме учитывают современные реалии, предлагая рассматривать организацию образовательной деятельности либо на основе фрактальной сущности самого процесса, либо инновационной, либо человеко-ориентированной, не описывая или описывая частично личностный результат. Принимая во внимание тенденцию смены парадигм в системе высшего образования, а также внешние изменения, происходящие в российском обществе, возникает потребность в таком методологическом основании организации и реализации образовательной деятельности, которое бы учитывало не только специфику деятельности государственного гражданского служащего, но и являлось базисом индивидуального трека развития обучающегося с учетом его индивидуально-психологических особенностей, акцентируя образовательные и воспитательные процессы на вопросах саморазвития и самоактуализации. Таким основанием может выступать фрактально-экзистенциальный подход к организации и реализации образовательной деятельности по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления. Исходя из этого, *целью статьи является методологическое обоснование возможности применения фрактально-экзистенциального подхода к организации и реализации образовательной деятельности в высшей школе по подготовке служащих органов публичной власти.*

## Методы

В процессе разработки методологического основания организации и реализации образовательной деятельности по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления применялись теоретические методы научного познания:

- качественный контент-анализ (Mauring, 1994), посредством которого подбирался материал для анализа, исследовалось его содержание, осуществлялось его суммирование, что позволило соотнести изучаемый материал с сутью изучаемого явления;

- методы индукции и дедукции (Докучаева, 2023), позволяющие сделать общие выводы на основе отдельных фактов и от обобщений перейти к частностям;

- методы фрактального подхода, в основе которых лежит принцип самоподобия;

- методы экзистенциального анализа (Бинсвангер, Кун, 2017) и экзистенциальной педагогики, позволяющие исследовать личность с позиций «человека умеющего оптимально прожить свою жизнь, максимально используя свои потенциалы и реализуя себя в социально-значимой деятельности на основе сделанного экзистенциального выбора» (Рожков, 2022, с. 9).

## Результаты и обсуждение

### *Личностно-смысловой фрактал результата образовательной деятельности*

Фрактально-экзистенциальный подход, обоснованию которого посвящена эта статья, может выступать методологическим базисом организации образовательной деятельности в высшей школе с позиций личностного и профессионального саморазвития студента – будущего служащего органов публичной власти, более того: «рассмотрение самости возможно только в рамках фрактального подхода, который в большей степени ориентирован на изучение ресурса человека (когнитивного, мотивационного, личностного) и возможность его актуализации в различных образовательных контекстах» (Абдулина, 2020, с. 98). Принимая во внимание упомянутую ранее тенденцию перехода высшей школы к студентоцентрированному обучению, которое «фокусируется на образовательных практиках и принципах, обеспечивающих студентам доступ к знаниям и навыкам, необходимым для самореализации в карьере и дальнейшего самостоятельного получения знаний» (Кисель, 2020, с. 167), видится целесообразным рассматривать обучающегося не в качестве объекта, а в качестве субъекта собственного профессионального и личностного развития. Такой подход, в свою очередь, предполагает соответствующую организацию образовательного процесса, идеальным результатом которого является самоактуализация личности обучающегося – будущего служащего органов публичной власти. Под самоактуализацией здесь понимается «полное использование талантов, способностей, возможностей и тому подобное» самой личностью (Маслоу, 1999, с. 8).

Рассмотрение фрактала как множества, обладающего свойством самоподобия (множества, состоящего из фрактальных единиц) с опорой на идеи экзистенциальной педагогики М. И. Рожкова (2002) позволило изложить основы фрактально-экзистенциального подхода (в качестве методологического основания), позволяющего представить смысловое содержание обозначенного выше результата. В качестве ядра фрактально-экзистенциального подхода мы выделяем фрактальное представление об экзистенциально-смысловом мире личности, что позволяет представить личностно-смысловой фрактал результата образовательной деятельности.

Для реализации данной позиции были выделены несколько рядов фракталов, образующих между собой фрактальные связи. Наивысший фрактал – *самоактуализация* – представлен через фрактальную единицу первого уровня – *самосозидание* (потребность в преодолении своих негативных свойств личностной структуры), который, в свою очередь, представлен через три фрактальных единицы второго уровня – *саморазвитие* (самостоятельный личностный рост), *саморефлексия* («размышления и переживания по поводу собственных психических состояний и качеств» (Маслоу, 1999, с. 422)), *самоэффективность* («убеждение человека в своей способности эффективно (успешно) действовать в той или иной ситуации, в определенных условиях, вера в успех этих действий, что сопровождается предпочтением более сложных задач, постановкой достаточно трудных целей и проявлением упорства, настойчивости при их достижении» (Bandura, 1982, с. 123).

Фрактальная единица *саморазвитие* представлена в виде трех фрактальных единиц третьего уровня: *самопринятие* – «активный процесс, сопряженный с поиском оптимальных способов организации жизнедеятельности, самоактуализацией и саморазвитием» (Пилипенко, 2022, с. 79); *самоуправление* – «способность личности эффективно реагировать на возникшие в окружающей среде изменения, выявлять проблемные зоны, находить возможные варианты решения, осуществлять моделирование различных ситуаций и применять найденные оптимальные пути для их разрешения» (Рожков, 2022, с. 89); *самореализация* – способность реализовывать свой личностный потенциал.

Самой низшей фрактальной единицей самопринятия нами выделено *самопознание* (изучение и осмысление личностью самого себя): изначально формируется потребность в самопознании, а затем требуется создание условий для самопознания.

Фрактальными единицами самоуправления выделяются *саморегуляция* (способность управлять своими эмоциями, мыслями, чувствами, поведением) и *самомотивация* (способность к созданию, поддержанию и реализации собственных мотивов, основанных на сознательном выборе человека и направленных на удовлетворение его потребностей). Фрактальная единица *саморегуляция* представлена в виде трех фрактальных единиц более низкого уровня: *самоорганизация* – способность сбалансировано управлять всеми аспектами своей жизни, *самообъективизация* – «способность связывать чувственный тон сиюминутного переживания с прошлым опытом, при том что последний действительно определяет качество первого (самообъективизация также включает в себя *чувство юмора*, демонстрирующее нам, что наш общий жизненный горизонт слишком широк, чтобы уложиться в нашу сегодняшнюю ограниченность» (Олпорт, 2002, с. 40–41)); *самоконтроль* – устойчивость к фрустрирующим ситуациям, или «фрустрационная толерантность» (Там же, с. 339). Низшим уровнем самоорганизации является фрактальная единица *самодисциплина* – способность личности организовать себя и свое время. *Самопобуждение* (способность использовать приемы внутреннего побуждения к личностному и профессиональному саморазвитию) и *самовнушение* (способность создания психологических установок, позволяющих управлять своими мыслями, чувствами, эмоциями, убеждениями, поведением) выделяются как фрактальные единицы низшего уровня самомотивации.

Фрактальная единица *самореализация* представлена фрактальной единицей более низшего уровня *самообразование* (способность личности самостоятельно инициировать и управлять собственным развитием), которая представлена фрактальными единицами еще более низкого уровня – *самообучение* (способность личности самостоятельно получать новые знания) и *самовоспитание* (способность развивать себя как личность), структурно представленные, в свою очередь, самыми низшими единицами: *самостоятельность* («способность самостоятельно, сознательно ставить перед собой те или иные задания, цели, определять направление своей деятельности» (Рубинштейн, 2012, с. 638)) и *самостояние* – способность к проявлению активной позиции, связанной с убеждениями (Потехина, 2020).

Фрактальная единица *саморефлексия* представлена в виде трех фрактальных единиц третьего уровня: *самонаблюдение* – способность отслеживать свое психическое и психологическое состояние (поведение, эмоции, мысли), *самокритичность* – способность человека к рефлексивному отношению к себе, самостоятельному поиску ошибок и их устранению – и *самооценка* – способность к субъективной оценке, то есть способность оценивать себя, собственные умения и личностные качества.

Фрактальная единица *самоэффективность* представлена в виде двух фрактальных единиц третьего уровня: *самодостаточность* – способность обходиться без поддержки других людей, при этом не испытывая чувства отчужденности, тревоги, одиночества, – и *самосохранение* – способность в нужный момент задействовать все возможные ресурсы для сохранения своего здоровья, жизни.

Схематично личностно-смысловой фрактал результата образовательной деятельности с позиций фрактально-экзистенциального подхода представлен на рис. 1.

### *Принципы фрактально-экзистенциального подхода*

Проведенный анализ источников и сущностное наполнение личностно-смыслового фрактала результата образовательной деятельности позволяет обозначить следующие принципы фрактально-экзистенциального подхода:

- *Принцип персонализации* – создание условий для осознания каждым студентом своей личности как уникальной и общественно значимой. Данный принцип подразумевает необходимость учета в процессе образования потребностей, способностей, целей и особенностей личности каждого студента и может рассматриваться как основополагающая идея организации целенаправленной деятельности, ориентированной на становление обучающегося субъектом своего собственного профессионального и личностного развития.

- *Принцип рефлексивности* – целенаправленное развитие у студентов метакогнитивных навыков, то есть способности к самоанализу, выявлению мотивов собственных поступков, осознанию своих сильных и слабых сторон, а также критической оценки своего прогресса. Данный принцип подразумевает возможность получения обратной связи от других людей и внесение корректив не только в планы обучения, но и в личностные планы собственного развития.

- *Принцип коллаборативности* – выстраивание субъект-субъектного взаимодействия (сотрудничества и партнерства) между различными заинтересованными сторонами в процессе подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления.

Практическая реализация принципа коллаборативности включает:

- разработку и реализацию программ стажировок, гостевых лекций и исследовательских проектов в сотрудничестве с государственными учреждениями и различными организациями;

- использование методов обучения на основе команд, ролевых игр и симуляций для развития навыков сотрудничества и решения задач;

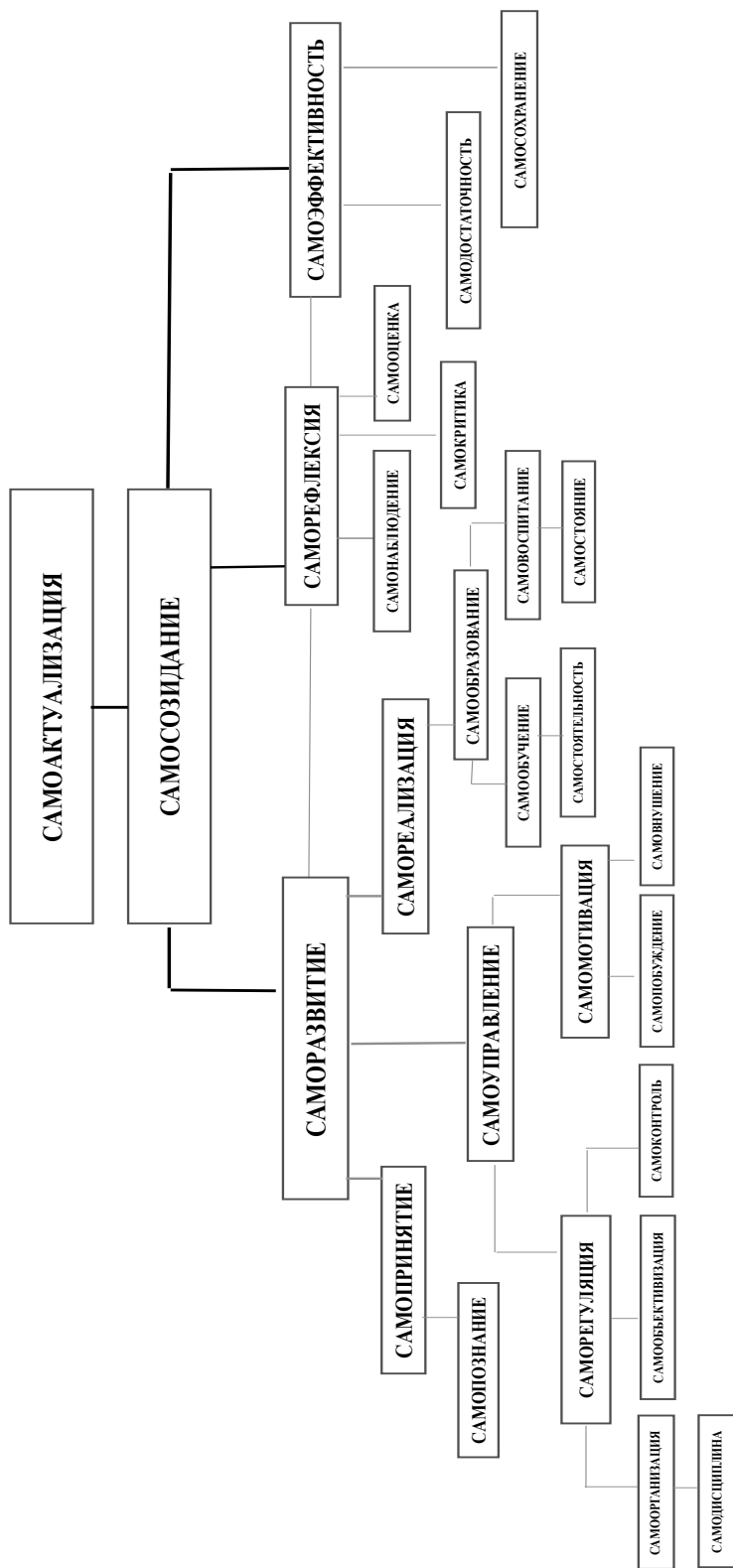


Рис. 1. Личностно-смысловой фрактал результата образовательной деятельности в высшей школе по подготовке будущих служащих органов публичной власти  
 Fig. 1. Personal and semantic fractal of the result of educational activity in higher school on training of future public authorities' employees



- проектирование и обустройство образовательных пространств (учебных кабинетов) для организации комфортной групповой работы и взаимодействия;
- разработку учебных заданий и проектов, которые требуют сотрудничества между студентами и взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами.

Построение образовательного процесса на основе выделенных принципов фрактально-экзистенциального подхода к организации и осуществлению образовательной деятельности предполагает его особую структуру: от основных образовательных программ до образовательных технологий. В этом смысле можно говорить об организационном фрактале образовательной деятельности.

### *Организационный фрактал образовательной деятельности*

Для разработки организационного фрактала образовательной деятельности по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления следует обратиться к более широкому фрагменту психолого-педагогической реальности, такому как «образовательная среда», который также имеет фрактальную сущность и может быть представлен в виде системы событийных фракталов – «устойчивые бесконечные повторяющиеся элементы, трансформированные в личностно значимые смыслы процесса саморазвития (событийные дробы)» (Anarova et al., 2021, p. 15), или, другими словами, системы выбора множества возможностей для личностного и профессионального развития,

Рассматривая образовательное пространство высшей школы как особый вид пространства (место), которое охватывает среду / среды и субъектов в процессе их взаимодействия как между собой, так и со средой, мы разделяем точку зрения В. А. Ясвина, утверждающего, что образовательная среда – это «пространственно и / или событийно ограниченная совокупность возможностей для развития личности, возникающих под влиянием педагогически спроектированных организационно-технологических и пространственно-предметных условий» (Ясвин, 2020, с. 77), а также случайных факторов в контексте событийного взаимодействия субъектов образовательных отношений.

В рамках фрактально-экзистенциального подхода можно говорить о трехаспектности индивидуализированной и дифференцированной университетской образовательной среды:

- *личностно-смысловой аспект* (мотивационный, ценностный, эмоциональный, поведенческий, интеллектуальный);
- *субъектно-социальный аспект* (субъект-субъектный характер взаимодействия участников образовательных отношений);
- *технологический аспект* (модульность основной образовательной программы, формы, методы, средства обучения).

Представленные позиции позволяют разработать организационный фрактал образовательной деятельности в высшей школе по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления. Фракталом высшего порядка будет выступать *индивидуализированная и дифференцированная образовательная среда* (далее – ИДОС). Фрактальной единицей первого уровня – *цель*, фрактальными единицами

второго уровня – образовательная программа (далее – ОП), сопровождение, методическое обеспечение.

Фрактальными единицами ОП третьего уровня являются ОП бакалавриата и ОП магистратуры. ОП бакалавриата может быть представлена пятью блоками (модулями): обязательных дисциплин, практики, государственной итоговой аттестации, комплексных модулей и факультативных дисциплин. Фрактальными единицами более низкого уровня блока обязательных дисциплин и блока практики являются инвариантные и варианты части, а фрактальной единицей самого низшего уровня вариантных частей и факультатива являются элективные дисциплины. ОП магистратуры представлена тремя фрактальными единицами более низкого уровня – базовые модули, профильные модули, практика.

Фрактальными единицами сопровождения (третий уровень) выделены тьюторское сопровождение и наставничество, в структуре которых выделены единицы низшего уровня, соответственно команда психологов и действующие руководители органов власти. Еще более низшими фрактальными единицами методического обеспечения выделены формы, методы, средства и технологии.

Схематично организационный фрактал образовательной деятельности представлен на рис. 2.

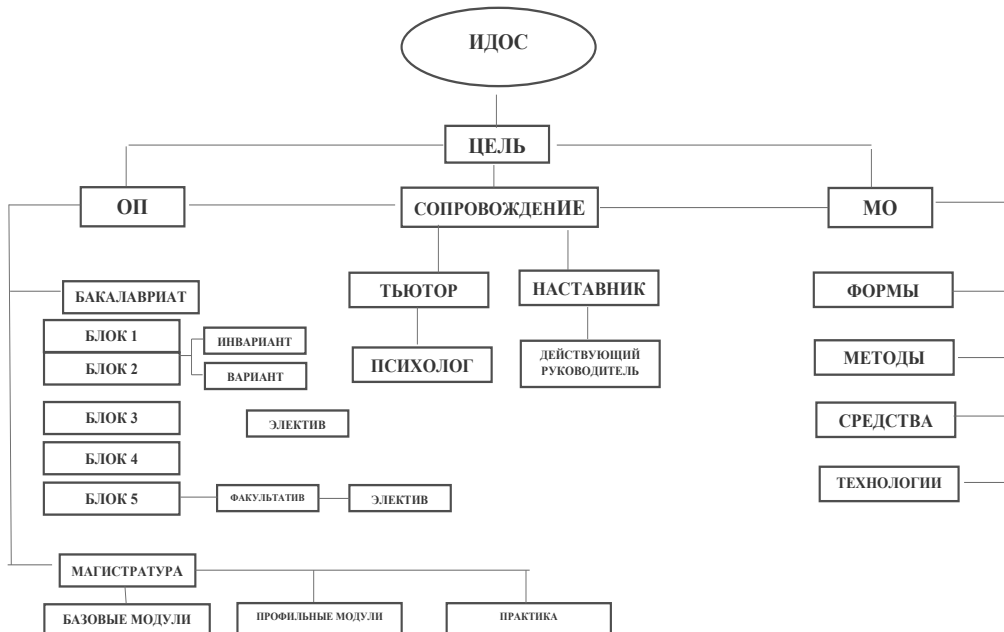


Рис. 2. Организационный фрактал образовательной деятельности в высшей школе по подготовке будущих служащих органов публичной власти

Fig. 2. Organizational fractal of educational activity in higher school on training of future public authorities' employees

## Заключение

Организация и реализация образовательной деятельности по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления имеет свои особенности. Анализ современных научных источников по данному вопросу показал отсутствие широкого спектра методологических подходов к процессу подготовки служащих органов публичной власти. Исследованные подходы не всегда учитывают индивидуально-психологические особенности студентов и в большей мере направлены на проецирование профессиональных компетенций, профессиональной готовности к осуществлению деятельности, а не на личность выпускника.

Предлагаемый фрактально-экзистенциальный подход к организации и осуществлению образовательной деятельности по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления направлен, с одной стороны, на развитие и актуализацию «самости», что, с нашей точки зрения, будет способствовать более эффективному становлению будущего служащего органов публичной власти, поскольку личностное саморазвитие является основой самосозидания и, в конечном счете, самоактуализации личности – одной из значимых характеристик личностно-профессиональной зрелости человека, а с другой стороны, может являться методологическим основанием организации образовательной деятельности сразу по двум направлениям подготовки, что находит отражение в практике реализации образовательных программ «Государственное управление и публичная политика в условиях глобальных вызовов «РЕСУРС России»» и «Мастерство государственного управления и суверенного развития», подчеркивая практическую новизну и значимость предлагаемого подхода. Научная новизна результатов проведенного теоретико-методологического исследования заключается в формировании новой методологии подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления, базирующейся на принципах экзистенциальной педагогики и фрактальной сущности образовательной деятельности, и позволяющая в качестве одного из главных результатов образовательной деятельности рассматривать становление обучающегося субъектом своего собственного развития.

Безусловно, представленные основы фрактально-экзистенциального подхода к организации и реализации образовательной деятельности по подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления могут рассматриваться как базис создания новой методологии и требуют дальнейшего изучения специфики подготовки служащих органов публичной власти, возможного уточнения категориального аппарата, а также практической апробации, являясь при этом перспективным научным направлением развития образования в высшей школе.

## Список литературы

1. Абдуллина Л. Б., Маджуга А. Г., Синицина И. А. Фрактальная педагогика: теория, методология и практика: монография. Москва: Логос, 2020. 320 с.

2. Бинсвангер Л., Кун Р. Экзистенциальный анализ / пер. под ред. С. Римского. 2-е изд., Москва: Институт общегуманитарных исследований, 2017. 272 с.
3. Вайнштейн Ю. В. Педагогическое проектирование персонализированного адаптивного предметного обучения студентов вуза в условиях цифровизации: автореф. дис. ... д.п.н. Красноярск, 2021. 46 с.
4. Васильева Е. В., Пуляева В. Н., Юдина В. А. Человеко-ориентированный подход в формировании ключевых компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации // Управленческие науки. 2019. № 9 (1). С. 76–95. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2019-9-1-76-95>
5. Горб В. Г. Профессиональные и образовательные цели подготовки государственных служащих // Государственная служба. 2021. № 2. С. 55–62. <https://www.doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-2-55-62>
6. Дворяткина С. Н., Лопухин А. М. Поиск новых методологических подходов и методов в риск-менеджменте // Психология образования в поликультурном пространстве. 2021. № 2(54). С. 35–47. <https://doi.org/10.24888/2073-8439-2021-54-2-35-47>
7. Докучаева Е. А. Методы и методология научного познания // Логика и методология научных исследований: Мат-лы IV Межд. науч.-практ. конф./ Под ред. В. Н. Лупандина. Орел: Среднерусский ИУ – филиал РАНХиГС, 2023. С. 120–124.
8. Каллагов Т. Э. Муниципальная служба в системе государственного управления Российской Федерации: к вопросу о государственном и муниципальном администрировании // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 2. С. 83–85. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2023-2-83-85>
9. Кальянов Д. А. Понятие и сущность государственной службы в Российской Федерации // Экономика и социум. 2022. № 12–1(103). С. 1269–1276.
10. Кисель О. В., Бутова А. В. Студентоцентрированный подход в высшей школе: преимущества и недостатки // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 12–1. С. 166–170. <https://doi.org/10.17513/snt.38428>
11. Лобашев И. В., Лобашев В. Д. Фрактальное движение в процессах визуализации // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2021. Т. 27, № 1. С. 6–11. <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2021-27-1-6-11>
12. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / Пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. 432 с.
13. Меньшова В. Н., Трояк А. Б. Актуализация модели профессионального обучения и профессиональной подготовки государственных гражданских служащих: возможности и перспективы // Профессиональное образование в современном мире. 2021. Т. 11, № 4. С. 108–118. <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2021-4-12>
14. Озарнов Р. В., Казанчян К. П. Индивидуализация и персонализация обучения в высшей школе в современных условиях // Международный научный журнал. 2022. № 3(84). С. 110–117. <https://doi.org/10.34286/1995-4638-2022-84-3-110-117>

15. Олпорт Г. Становление личности: Избранные труды. / Пер. с англ. Л. В. Трубицыной и Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. 462 с.
16. Пилипенко Т. С. Самопринятие как субъектная характеристика // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология. 2022. Т. 40. С. 78–85. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2022.40.78>
17. Потапова Е. П., Позднякова П. А. Высшее образование по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» в современных условиях и его совершенствование: фрактальный подход // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2018. Т. 8, № 2–1(10). С. 108–120.
18. Потехина Е. Н. «Самостояние» как компонент воспитания гражданственности старшеклассника // Педагогическое искусство. 2020. № 2. С. 30–35.
19. Провоторова Н. В. Предикторы формирования профессиональной готовности будущих специалистов сферы государственного и муниципального управления к инновационной деятельности // Ученые записки Орловского государственного университета. 2021. № 3(92). С. 277–281.
20. Рожков Д. В. Проблема самоуправления личности студента в современном образовании // Сб. мат-лов III Всерос. симпозиума психологов, 8–9 апр. 2021 г. Ч. III. Рязань: Академия права и управления ФСИН, 2022. С. 88–92.
21. Рожков М. И. Концепция экзистенциальной педагогики // Ярославский педагогический вестник. 2002. № 4(33). С. 73–77.
22. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. Москва: Питер, 2012. 713 с.
23. Савельев И. И., Потапова Е. П., Позднякова П. А. Государственные управленческие практики и фрактальная методология // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 4. № 10(130). С. 82–89. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.04.011>
24. Серебрякова Г. В., Незамайкин И. В. Ценностное проектирование подготовки государственных служащих // Муниципальная академия. 2020. № 2. С. 37–44.
25. Ясвин В. А. Технология средового проектирования в образовании // Социально-политические исследования. 2020. № 1(6). С. 74–93. <https://doi.org/10.20323/2658-428X-2020-1-6-74-93>
26. Anarova Sh. A., Beknazarova S. S. Zamonaviy o'quv jarayonini takomillashtirishda pedagogning shaxsiy va kasbiy o'zini-o'zi rivojlantirishning fraktal metodikasi // Zamonaviy ta'lim. 2021. № 5(102). P. 9–16.
27. Bandura A. Self-efficacy mechanism in human agency // American Psychologist. 1982. Vol. 37. P. 122–147 <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
28. Mayring P. Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Jüttemann (Hrsg.), Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. 1985. S. 187–211. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/557>

## References

- Abdullina, L. B., Madzhuga, A. G., & Sinitsina, I. A. (2020). *Fraktal`naya pedagogika: teoriya, metodologiya i praktika* [Fractal pedagogy: theory, methodology and practice]. Logos. (In Russ.)

- Allport, G. (2002). Formation of personality: Selected works. (V. Trubitsyna and D. A. Leontyev Trans.). *Smysl* (In Russ.) (Original work published 1955)
- Anarova, Sh. A., & Beknazarova, S. S. (2021). Fractal methodology of personal and professional self-development of the pedagogue in improving the modern educational process. *Modern Education*, 5 (102), 9–16. (In Uzb.)
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Binswanger, L., & Kuhn, R. (2017). Existential analysis (S. Rimsky, Trans.). *Institute of General Humanitarian Research*. (In Russ.) (Original work published in 1957)
- Dokuchaeva, E. A. (2023). Methods and methodology of scientific knowledge. In V. N. Lupandina (Ed.) *Proceedings of the IV International Conference «Logic and methodology of scientific research»* (pp. 120–124). Srednerusskiy IU – branch of RANEPА. (In Russ.)
- Dvoryatkina, S. N., & Lopukhin, A. M. (2021). Search for new methodological approaches and methods in risk management. *Psychology of Education in a Multicultural Space*, 2(54), 35–47. (In Russ.) <https://doi.org/10.24888/2073-8439-2021-54-2-35-47>
- Gorb, V. G. (2021). Professional`ny`e i obrazovatel`ny`e celi podgotovki gosudarstvenny`x sluzhashhix [Professional and educational goals of training civil servants]. *State Service*, 2, 55–62. (In Russ.) <https://www.doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-2-55-62>
- Kallagov, T. E. (2023). Municipal service in the public administration system of the Russian Federation: on the issue of state and municipal administration. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2, 83–85. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2023-2-83-85>
- Kalyanov, D. A. (2022). The concept and essence of civil service in the Russian Federation. *Economics and Society*, 12–1(103), 1269–1276. (In Russ.)
- Kisel, O. V., & Butova, A. V. (2020). Student-centered approach in higher education: advantages and disadvantages. *Modern Science-Intensive Technologies*, 12-1, 166–170. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/snt.38428>
- Lobashev, I. V., & Lobashev, V. D. (2021). Fractal movement in visualization processes. *Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*, 27 (1), 6–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2021-27-1-6-11>
- Maslow, A. G. (1999). Far limits of the human psyche (A. Tatlybaeva. Trans.). *Eurasia*. (In Russ.) (Original work published 1957)
- Mayring, P. (1985). Qualitative Inhalt analysis. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, 187–211. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/557>
- Menshova, V. N. & Troyak, A. B. (2021). Updating the model of vocational education and professional training of civil servants: opportunities and prospects. *Professional Education in the Modern World*. 11 (4), 108–118. (In Russ.) <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2021-4-12>
- Ozarnov, R.V., & Kazanchyan, K. P. (2022). Individualization and personalization of education in higher education in modern conditions. *International Scientific Journal*, 3(84), 110–117. (In Russ.) <https://doi.org/10.34286/1995-4638-2022-84-3-110-117>
- Pilipenko, T. S. (2022). Self-acceptance as a subjective characteristic. *News of Irkutsk State University. Series: Psychology*, 40, 78–85. (In Russ.) <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2022.40.78>

- Potapova, E. P., & Pozdnyakova, P. A. (2018). Higher education of training direction 38.03.04 "Public and municipal administration" in modern conditions and its improvement: fractal approach. *Bulletin of the Novgorod branch of RANEPa*, 8, 2–1(10), 108–120. (In Russ.)
- Potekhina, E. N. (2020). «Samostoyanie» kak komponent vospitaniya grazhdanstvennosti starsheklassnika ["Independence" as a component of citizenship education for high school students]. *Pedagogical Art*, 2, 30–35. (In Russ.)
- Provotorova, N.V. (2021). Predictors of the formation of professional readiness of future specialists in the field of state and municipal management for innovative activities. *Scientific Notes of Orel State University*, 3(92), 277–281. (In Russ.)
- Rozhkov, D. V. (2022). The problem of self-government of the student's personality in modern education In *Proceedings of the III All-Russian symposium "Psychology of the XXI century: challenges, searches, vectors of development"*, Ryazan, 8–9 Apr. 2021. (Vol. III, pp. 88–92). (In Russ.)
- Rozhkov, M. I. (2002). Konceptsiya ekzistencialnoj pedagogiki [Concept of existential pedagogy]. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 4(33), 73–77. (In Russ.)
- Rubinstein, S. L. (2012). Osnovy obshchey psikhologii [Fundamentals of general psychology]. *Piter*. (In Russ.)
- Savelyev, I. I., Potapova, E. P., Pozdnyakova, P. A. (2022). State management practices and fractal methodology. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 4, 82–89. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.04.011>
- Serebryakova, G. V., & Nezamaikin, I. V. (2020). Value-based design of civil servants training. *Municipal Academy*, 2, 37–44. (In Russ.)
- Vainshtein, Yu. V. (2021). Pedagogicheskoe proektirovanie personalizirovannogo adaptivnogo predmetnogo obucheniya studentov vuza v usloviyax cifrovizatsii [Pedagogical design of personalized adaptive subject learning for university students in the context of digitalization]. (Unpublished doctoral dissertation). Krasnoyarsk. (In Russ.)
- Vasilieva, E. V., Pulyaeva, V. N., & Yudina, V. A. (2019). Human-oriented approach in forming of key competences of civil servants in the conditions of digital transformation of the economy. *Management Sciences*, 9 (1), 76–95. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2019-9-1-76-95>
- Yasvin, V. A. (2020). Technology of environmental design in education. *Social and Political Research*, 1(6), 74–93. (In Russ.) <https://doi.org/10.20323/2658-428X-2020-1-6-74-93>

### Информация об авторах

**Авалуева Наталия Борисовна**, канд. пед. наук, ведущий научный сотрудник Российской академии государственной службы и народного хозяйства при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5044-7076>, [avalueva-nb@ranepa.ru](mailto:avalueva-nb@ranepa.ru)

**Гаркуша Наталья Сергеевна**, докт. пед. наук, доцент, директор дирекции приоритетных образовательных инициатив института «Высшая школа государственного управления» Российской академии государственной службы и народного хозяйства при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2082-1283>, [garkusha-ns@ranepa.ru](mailto:garkusha-ns@ranepa.ru)

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Nataliya B. Avalueva**, Cand. Sci. (Pedagogy), Leading Researcher, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7941-7818>, avalueva-nb@ranepa.ru

**Natalya S. Garkusha**, Dr. Sci. (Pedagogy), Director of the Directorate of Priority Educational Initiatives of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3224-2069>, garkusha-ns@ranepa.ru

***Conflict of interests:*** the authors declare no conflict of interest.  
All authors have read and approved the final manuscript.



<https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.005>

Научная статья



## Предпринимательские компетенции в профессиональном образовании и обучении: зарубежный опыт

О. Н. Олейникова , Ю. Н. Редина, А. О. Викторова

Институт развития профессионального образования,  
Москва, Российская Федерация

 omv@firpo.ru

### Аннотация

**Введение.** Обучение предпринимательству становится универсальным требованием к умениям, которое может и должно быть интегрировано в программы профессионального образования и обучения (далее – ПОО). Как следствие – практическое понимание отрасли, предпринимательское мышление, умение выявлять возможности, рисковать и адаптироваться к изменениям, преодолевать разрыв между образованием и трудоустройством, социальная и экономическая мобильность.

**Цель.** Выявить особенности и структурные элементы обучения предпринимательству и предпринимательских компетенций в системе ПОО на индивидуальном, институциональном и системном уровнях.

**Методы.** Основу составили элементы социально-экономического моделирования, структурирования и систематизации, метод case-study, междисциплинарный подход при моделировании экосистемы обучения предпринимательству.

**Результаты.** Переосмыслено содержание обучения предпринимательству и предпринимательского метода в системе ПОО, сущности предпринимательства как метода внедрения инноваций и ценностей, сформулированы факторы предпринимательского мышления, определено содержание экосистемы обучения предпринимательству.

**Научная новизна** заключается в выявлении моделей обучения предпринимательству, содержания компетенций преподавателей предпринимательства и рамки для обучения предпринимательству с точки зрения организации обучения в системе ПОО.

**Практическая значимость.** Выводы и рекомендации могут быть использованы при разработке содержания программ обучения и повышения квалификации преподавателей, моделей обучения, а также создании инновационных площадок обучения на рабочем месте и организационных инноваций на институциональном уровне.

**Ключевые слова:** обучение предпринимательству, предпринимательские компетенции, экосистема предпринимательства, профессиональное образование, профессиональное обучение, предпринимательское мышление

**Для цитирования:** Олейникова О. Н., Редина Ю. Н., Викторова А. О. Предпринимательские компетенции в профессиональном образовании и обучении: зарубежный опыт // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 79–94. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.005>

© О. Н. Олейникова, Ю. Н. Редина, А. О. Викторова, 2024

Статья поступила в редакцию 3 апреля 2024 г.; поступила после рецензирования 22 апреля 2024 г.; принята к публикации 24 апреля 2024 г.

Original article

## Entrepreneurial competencies in vocational education and training: international experience

**Olga N. Oleynikova** ✉, **Yulia N. Redina**, **Anna O. Viktorova**  
 Federal Institute for VET Development,  
 Moscow, Russian Federation  
 ✉ omv@firpo.ru

### Abstract

**Introduction.** Entrepreneurship education is becoming a soft skill requirement that can be integrated into VET programmes, provide practical understanding of industry and skills, develop entrepreneurial thinking, ability to identify opportunities, take risks and adapt to change, bridge the gap between education and employment, create jobs and stimulate economic growth, providing social and economic mobility.

**The aim** of the study is to identify the features and structural elements of entrepreneurship education and entrepreneurial competencies in the VET system at the individual, institutional and system level.

**Methods.** The basis was formed by elements of socio-economic modelling, structuring and systematisation, case-study method, and interdisciplinary approach applied for modelling the ecosystem of entrepreneurship education.

**Results.** The content of entrepreneurship education and entrepreneurial method in the VET system as well as the essence of entrepreneurship as a method of introducing innovations and values was reimagined, the factors of entrepreneurial thinking were presented, the content of entrepreneurship education ecosystem was determined.

**Scientific novelty** lies in the identification of models of entrepreneurship education, the content of teachers' competencies and the framework for entrepreneurship education in terms of organisation of training in the VET system.

**Practical significance.** The findings and recommendations can be used in terms of development of the content of training and professional development programmes for teachers, training models, as well as the creation of innovative sites of workplace learning and organisational innovation at the institutional level and the creation of educational environment.

**Keywords:** entrepreneurship education, entrepreneurial competencies, entrepreneurship ecosystem, vocational education and training, VET, entrepreneurial thinking

**For citation:** Oleynikova, O. N., Redina, Yu. N., & Viktorova, A. O. (2024). Entrepreneurial competencies in vocational education and training: international experience. *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 79–94. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.005>

Received April 3, 2024; revised April 22 2024; accepted April 24, 2024.

## Предпринимательские компетенции в профессиональном образовании и обучении: зарубежный опыт

### Введение

Рынок труда претерпевает существенные изменения, вследствие сдвигов в глобальной экономике, технологического развития, появления новых бизнес-моделей, демографических, экологических и других факторов. Все большую популярность приобретают нестандартные формы занятости. Эта тенденция особенно затронула молодежь. Продолжающаяся цифровизация, условия VUCA мира<sup>1</sup>, переход к новому технологическому укладу, изменение принципов ведения хозяйственной и экономической деятельности модернизируют задачи развития предпринимательства, создавая импульсы для инноваций в преподавании, внедрение новых подходов к обучению и инструменты, в том числе цифрового предпринимательства и сертификации.

Сегодня предпринимательство связано не только с бизнес-моделями и созданием личного состояния, но и с универсальной компетенцией, повышающей благосостояние общества, поскольку для решения насущных проблем требуется предпринимательское мышление и действия в контексте устойчивого развития (Oleynikova, Redina, 2022).

Именно переосмысление подхода к предпринимательству с точки зрения умения внедрять инновации, а не просто управления бизнесом, включение доминирующего значения творческого компонента и возможностей коммерциализации инновационных решений – в этом заключается суть современного зарубежного подхода к предпринимательским умениям как к универсальным, или мягким (soft skills). В этой связи можно отметить, что в российском дискурсе, например, отсутствует понимание предпринимательских компетенций как интегрированной концепции обучения в течение всей жизни.

### Методы

Основу исследования составили широкая выборка аналитических отчетов, докладов, публикаций и программных документов развития предпринимательской экосистемы и предпринимательских компетенций в контексте ПОО, а также современных трендов развития. Подбор теоретических источников проводился по ключевым словам: «обучение предпринимательству», «предпринимательские компетенции», «экосистема обучения предпринимательству», «предпринимательские умения». В исследовании учитывались соображения, затрагивающие проблемы сущностных аспектов «предпринимательства», условия для формирования предпринимательской экосистемы, а также содержание предпринимательских умений и требований к современным образовательным программам, образовательной среды, в том числе в контексте повышения компетенций преподавателей. Представленные в обзоре работы описывают подходы к обучению предпринимательству с целью

<sup>1</sup> VUCA мир (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity world) – концепция развития современного мира в условиях неопределенности, нестабильности, сложности и неоднозначности среды, в которой сложно что-то прогнозировать

обеспечения непрерывных возможностей профессионального развития, включая взрослых обучающихся.

При изучении поставленных вопросов применялись следующие методы исследования: эмпирические и теоретические методы познания, системно-аналитический, интерпретации, экспертной оценки, контент-анализа, понятийно-терминологическое исследование, структурирования и систематизации, а также case study и форсайт-технологий. Междисциплинарный подход позволил выявить существующие тренды развития и сформулировать потребности в предпринимательских умениях с учетом современных социально-экономических предпосылок развития и потребностей рынка труда в условиях обучения в течение всей жизни, цифровизации экономики и перехода к экономике устойчивого развития.

## Результаты и обсуждение

### *Обучение предпринимательству: подходы и аспекты*

Обучение предпринимательству, являясь относительно новой областью исследования, усиливает влияние факторов, связанных с социальными, психологическими и педагогическими аспектами, превращающими его в процесс, посредством которого учащиеся приобретают широкий набор компетенций, приносящих индивидуальные, социальные и экономические выгоды (Hägg, Gabrielsson, 2020; Ndou, 2021).

Существует два подхода к обучению предпринимательству. Один рассматривает образование в широком смысле, в связке с ключевыми компетенциями, где особое внимание уделяется результатам обучения и возможностям трудоустройства, активной гражданской позиции и предпринимательским умениям для жизни и работы. Второй подход отражает более узкую цель, фокусируя компетенции предпринимательства на результатах обучения, связанных с предпринимательской деятельностью. Первый подход заключается в создании компании или предпринимательских инициатив. Второй – ориентирован на личность и улучшение предпринимательского отношения и поведения студентов, готовых брать больше ответственности за себя и свое обучение, быть творческими (Deveci, Seikkula-Leino, 2018).

Обучение предпринимательству формирует способности генерировать идеи и умения для их реализации. Целями этого процесса являются содействие развитию таких личностных качеств, как креативность, инициативность, готовность к риску, ответственность; повышение осведомленности студентов о самозанятости; обеспечение деловых умений, необходимых для открытия нового предприятия (Ibáñez-Cubillas, Gijón Puerta, 2021).

Дидактические подходы обучения должны основываться на активной роли учащихся в процессе обучения. Предпринимательская педагогика адаптирована к образовательной правовой базе и различным уровням образования, то есть является прогрессивной стратегией с учетом возраста учащихся и их ранее приобретенных знаний. От преподавателя требуется активная роль в приобретении предпринимательских умений, знание экспериментальной педагогики и бизнес-контента, чтобы дать

студентам возможность мыслить независимо и учиться на «ошибках» (Kuckertz, 2021).

В целом дискурс в области обучения предпринимательству отражает задачи в части гибких траекторий обучения для разновозрастных групп, независимо от ранее полученного образования, усиления связи между формальным и неформальным образованием, а также повышения доступности образования, предоставления качественного обучения.

В публикациях Европейского центра по развитию профессионального образования (CEDEFOP) показана современная трактовка понятия предпринимательства и содержание программ обучения предпринимательству (Cedefop, 2023). Однако если ранее подобные программы были направлены на формирование компетенций создания и управления новыми предприятиями, сегодня больше внимания уделяется вопросам инноваций, дизайнерскому мышлению, социальным и экологическим проблемам. Обучение предпринимательству становится все более междисциплинарным. Подчеркивается, что все больше внимания уделяется развитию социальных компетенций, содействию трудоустройству, быстрой коммерциализации знаний и опыта, выстраиванию обучения предпринимательству вокруг стратегий обучения в течение всей жизни. Программы должны больше концентрироваться на объединении компетенций предпринимательства и устойчивого развития как основы для интегративного обучения, направленного на создание воздействия и эффекта (Neck, Corbett, 2018).

С точки зрения экономического подхода к развитию умений доминируют две позиции: одна – со стороны предложения, другая – спроса. Первая фокусируется на экономической эффективности системы ПОО, вторая уделяет внимание спросу рынка труда на умения и образование (McGrath et al, 2023).

Обучение предпринимательству требует экзистенциального, экспериментального и трансформационного подходов к обучению. Экзистенциальный подход к обучению основывается на отношении обучающегося к миру и позиционировании его свободным и ответственным агентом, способным определять свое собственное развитие. В этом аспекте обучение фокусируется на влиянии прошлого выбора на нас и нашем восприятии встречающихся в жизни возможностей и шансов. Экзистенциальный подход к обучению помогает учащимся развиваться в своем собственном темпе, расширяя и совершенствуя имеющуюся базу знаний. Он поддерживает и расширяет индивидуальную самостоятельность через опыт и критический самоанализ, направляет предпринимательский процесс и приводит к более структурированному мышлению в отношении предпринимательских возможностей и проблем. Поэтому студентам необходимо изучать и практиковать не только инструменты, но и процесс, лежащий в их основе, критически отбирать те или иные обучающие инструменты (Block et al, 2023).

Обучение предпринимательству должно поощрять разнообразие и диверсификацию с точки зрения целевых групп. Вопрос разнообразия подходов и набора компетенций в контексте целей и мотивов обучающихся является одним из ключевых при разработке инициатив в области предпринимательских умений. Интересен пример Рамочной

программы развития предпринимательства Европейской комиссии, где предпринимательские компетенции состоят из умений, являющихся составными частями предпринимательства в различных комбинациях, актуальных для определенных видов предпринимательской деятельности (Vacigalupo et al, 2016).

В настоящее время важен и этический момент. Все больше внимания уделяется социальной ответственности предпринимателей, задумывающихся о вкладе в развитие общества, о воздействии результатов их деятельности на окружающий мир в экологическом, гражданском, социальном, экономическом аспектах (Bandera et al, 2021).

Преподаватели и практики в области обучения предпринимательству должны сами быть предпринимателями, мыслить и действовать по-предпринимательски, рассматривать проблемы обучения предпринимательству как возможности для разработки, внедрения и тестирования инновационных методов обучения, изучать потребности целевой группы и непрерывно развиваться сами, выходить за рамки классического преподавания (Block et al, 2023).

### *Предпринимательское мышление и обучение предпринимательству*

Сегодня подчеркивается важность развития предпринимательства как способа стимулирования роста, инноваций и создания рабочих мест.

Обучение предпринимательству заключается в развитии умений и предпринимательского мышления для превращения творческих идей в предпринимательские действия, создания стоимости для стимулирования экономики, расширения возможностей быть более самодостаточными. Комплексная программа обучения предпринимательству должна создавать культуру предпринимательского мышления, передачу, знаний и способностей.

Исследования ЮНЕСКО обобщенно представляют современную концепцию подходов к предпринимательским умениям с точки зрения следующих уровней:

Предпринимательские умения в узком смысле означают получение основных компетенций, способствующих развитию предпринимательской и профессиональной независимости и самостоятельное принятие решений.

Поощрение культуры предпринимательского мышления и деятельности среди молодежи, создание среды, поощряющей проявление инициативы. Мягкие умения, такие как креативность, эмпатия, готовность к риску, ориентация на достижение цели и умение работать в команде в рамках всех предметов, преподаваемых в ПОО.

Поощрение культуры зрелости, автономии, личной ответственности и солидарности для развития динамичного общества (Lindner et al, 2020).

В табл. 1 ниже представлено обоснование необходимости предпринимательского обучения и развития предпринимательского мышления на различных уровнях для повышения устойчивости и мотивации, создания собственного рабочего места, переориентации корпоративной культуры на предпринимательство и социальное развитие для преодоления неопределенности будущего.

Таблица / Table 1

Развитие предпринимательского мышления на личном, экономическом  
и социальном уровнях  
 Development of entrepreneurial mindset at personal, economic and social  
levels

Личное развитие	Опыт самоэффективности, осуществление мечты, повышение мотивации	Возможность раскрыть потенциал, творческий подход, укрепить мышление роста.
	Воспитание молодых талантов	Не формируется автоматически. Предпринимательское мышление – способность к переменам
Экономическое развитие	Разработка перспектив на будущее	Предпринимательство - двигатель экономического роста и создания рабочих мест, развитие предпринимательского мышления на рабочем месте. Повышение мотивации и готовность продолжать обучение, снизить уровень отсева в ПОО
	Предприниматели создают новую корпоративную культуру	Ведущей фигурой становится человек, который творчески мыслит и является новатором, готов рисковать, учиться на ошибках и принимать смелые решения.
	Реагирование на динамику общества и экономики	Развитие предпринимательского мышления у следующего поколения, подготовка к выявлению и решению проблем путем создания ценности в денежном и социальном выражении.
	Рост креативной экономики как экономического фактора <sup>1</sup>	Подготовка молодых людей к максимальному использованию их таланта и творческих способностей
Социальное развитие	Обучение участию в жизни общества	Новые возможности для получения дохода, понимание контекстуальных и личных проблем целевой группы
	Подготовка к неопределенному будущему	Развитие жизненных умений, которые помогут справиться с неопределенностью и адаптироваться к переменам, развивая жесткие и мягкие умения, умение решать проблемы, работать в команде и учиться принимать неудачи.
	Сделать мир лучше	Социальное предпринимательство, решение проблем общества и мира

*Новые задачи образовательной организации ПОО*

Переход к «зеленой» экономике, внедрение цифровых технологий, появление новых форм работы (например, гиг-экономика) меняют профиль рабочих мест, создают новые возможности профессионального развития в контексте поиска эффективных инновационных решений. Это предопределяет потребность в более гибкой системе управления и адаптации со стороны системы ПОО, а также поиск способов интеграции в новые сферы деятельности (Oleynikova, Redina, 2022).

<sup>1</sup> По прогнозам ОЭСР доля креативной экономики в мировом ВВП в ближайшие 5 лет составит 10 %, создано около 30 млн рабочих мест по всему миру, будет занято больше людей в возрасте 15–29 лет

Соответственно, образ образовательной организации ПОО наполняется новой миссией, в том числе умением создавать гибкие бизнес-модели, новые императивы сотрудничества между всеми игроками системы и механизмы выстраивания взаимоотношений для достижения инноваций в преподавании и обучении, социальных мероприятиях, креативном использовании инфраструктуры и ресурсов. Яркий пример – создание на базе колледжа инновационных центров, лабораторий и бизнес-инкубаторов, которые становятся движущими силами инновационной экосистемы (в Канаде, например, прикладные исследования колледжей помогают малому бизнесу быть более продуктивным, конкурентоспособным и инновационным, предоставляют студентам возможность практического обучения, интегрированного в работу) (Cedefop, 2023).

Обучение предпринимательству требует изменения образовательной культуры. Ключевыми компонентами экосистемы предпринимательского обучения на микроуровне становятся:

- видение и понимание, как разработать эффективную модель предпринимательской деятельности с четкими целями, результатами, отбором преподавателей;
- учебный план и понимание, где «находится» предпринимательство;
- видение способов обучения за рамками формальной учебной программы – совместные учебные мероприятия, клубы предпринимателей, фестивали;
- видение и поддержка карьерного роста и стартапов в виде наставничества или стипендий.

На макроуровне стратегия должна учитывать:

- доступность ресурсов и поддержку со стороны органов управления образованием, например в виде картирования обучения предпринимательству;
- поддержку мероприятий по обучению предпринимательству, взаимодействие между элементами;
- оценку ресурсов – потребность в преподавателях, оптимальное время для обучения предпринимательству, педагогический подход, наличие условий для доступа учащихся к сообществу, социальным или экономическим партнерам для апробации идей;
- оценку поддержки учащимся в развитии предпринимательского мышления;
- понимание норм, ценностей и традиций, способствующих развитию предпринимательства.

Важным элементом является подготовка преподавателей для обучения предпринимательству и его включение в подготовку учителей. В международном дискурсе идет полемика относительно оценки и признания предпринимательских компетенций, особенно практических умений (Banha et al, 2022, Mitchell et al, 2002).

В контексте самооценки обучения предпринимательству на уровне учреждения ПОО выделяются следующие параметры: 1) ценностное предложение; 2) целевая группа; 3) предпринимательские компетенции; 4) подход к учебной программе; 5) виды деятельности и методы для развития предпринимательских компетенций; 6) ресурсы; 7) команда и движущая сила внедрения обучения; 8) заинтересованные стороны и ключевые



партнеры; 9) оценка предпринимательских компетенций; 10) каналы продвижения преимуществ обучения; 11) организационные структуры для поддержки обучения предпринимательству; 12) мониторинг развития предпринимательских компетенций и их эффект (Lindner et al, 2020).

Обучение предпринимательству требует использования активных методов обучения, при которых ученик стоит в центре образовательного процесса. Меняется роль преподавателя, особенно на последнем этапе обучения – рефлексии и оценивания опыта. Учащиеся нуждаются в аутентичном практическом опыте и реалистичной учебной среде. Преподаватели должны иметь доступ к новому разнообразному спектру ресурсов для создания максимально приближенных к жизни видов деятельности для учащихся. Предприниматель выступает скорее в роли гида, предоставляет ученикам возможность свободно мыслить для развития предпринимательских умений, доверять желанию и способностям учеников использовать свои собственные возможности. Это, безусловно, меняет характер диады взаимоотношений ученик – учитель. Для преподавателей эффективностью учебного процесса предпринимательства являются их «ориентация на отношения», работа в группах и мотивация к действию обучающихся (Leffler, 2019). В табл. 2 сгруппированы сферы и компетенции для разработки рамки обучения предпринимательству.

### *Экосистема обучения предпринимательству*

В рамках исследования важно рассмотреть содержание экосистемы обучения предпринимательству как системы взаимосвязи ее элементов, способствующих внедрению предпринимательских компетенций ПОО.

Экосистема обучения включает в себя организации, вовлеченные лица, взаимодействие, происходящее внутри и снаружи, а также доступные ресурсы. Это взаимодействие происходит на уровне политики, учебных программ, преподавания, обучения, оценки результатов обучения, инфраструктуры, учебной среды, технологий и других ресурсов. Другими словами, это комплексный подход, в рамках которого основное внимание уделяется обучению и подготовке предпринимателей, созданию благоприятной среды и устранению барьеров на пути развития культуры предпринимательства.

Большинство исследователей рассматривают предпринимательские компетенции как способность действовать, используя возможности и идеи, превращать их в ценности для других.

Модель экосистемы включает три области исследования: роль образовательной политики и ее влияние на развитие предпринимательских компетенций; роль поставщиков ПОО в поддержке развития предпринимательских компетенций; преподавание, обучение и оценка, то есть планирование и реализация учебной программы, методы и инструменты преподавания (Li, Pilz, 2023).

В качестве примера инструментов, поддерживающих предпринимательские компетенции в ПОО, можно привести ранее упомянутую Европейскую систему компетенций в области предпринимательства (EntreComp), принятую в 2016 г. Она отражает систему знаний, умений и установок, необходимых для проявления предпринимательской активности и создания финансовой, культурной или социальной ценности для

Таблица / Table 2

Структура обучения предпринимательству в ПОО  
Structure of entrepreneurship education in VET programs

Сфера	Компетенция
Исследовательская грамотность	Запрос / оценка, анализ, эксперимент, тестирование продукта, case study, теоретическое бизнес-исследование, исследование на базе доказательства, понимание и использование данных
Педагогика	Оценка результатов обучения, развитие креативного мышления, самоуправление, наставничество, работа в сообществе, прикладные исследования как педагогический метод
Управленческие умения	Лидерские умения, управление проектами, расширение партнерства, финансовые умения, аналитические способности, поиск решений для устранения препятствий, критическое мышление, стратегическое планирование, управление временем и организационные умения, управление в режиме многозадачности, делегирование Разработка и подача заявок; управление интеллектуальной собственностью и патентами; работа в условиях многообразия Принятие решений, касающихся здоровья и прибыльности дела
Обмен знаниями	Синтез и адаптация умений Создание коллабораций, инновационных практик, экосистем Управление инновационными хабами
Цифровые умения	Использование цифровых, социальных медиа для распространения результатов, управления проектами, отслеживания процессов Использование специализированного ПО для исследований и внедрения инноваций, измерения эффективности роста бизнеса Применение данных и технологий для бизнес-практик
Коммуникационные умения	Работа в команде, интервьюирование, интерпретирование информации Умение делиться знаниями, вести переговоры и презентовать результаты Умения брендинга, маркетинга и нетворкинга Умение эффективной коммуникации; обслуживания клиентов и потребителей

других людей. При Европейской системе компетенций в области предпринимательства внедряется политика, способствующая продвижению предпринимательских компетенций и мер, помогающих интеграции учебных программ, подготовке преподавателей и сотрудничеству с другими заинтересованными сторонами (Vasigalupo et al, 2016).

Программы признания и сертификации играют важную роль в мотивации заинтересованных сторон, соответственно, необходима стабильная система выявления и поддержки предпринимательского потенциала учащихся от разработки идей до их превращения в жизнеспособный бизнес.

С методологической точки зрения происходят изменения в сторону более партисипативных, основанных на компетенциях и ориентированных на учащегося методов обучения. Проектно-ориентированное и междисциплинарное обучение является наиболее предпочтительными для

развития предпринимательских компетенций. Преподаватели и тренеры ПОО вовлекают учащихся в практическую предпринимательскую деятельность: создание мини-компаний, студенческих кооперативов, виртуальных или практических фирм, участие в бизнес-конкурсах, хакатонах, грантовых проектах.

Внедрение предпринимательских компетенций в ПОО предполагает изменение учебной среды. Открытые и гибкие учебные пространства, оснащенные технологиями и позволяющие использовать различные варианты раскладки и конфигурации аудиторий, повышают интерес и мотивацию учащихся и способствуют реализации педагогической методологии, основанной на действии и сотрудничестве.

Кроме этого, среди действенных инструментов и механизмов можно выделить создание инновационных учебных сред – инновационных лабораторий, лабораторий предпринимательства в ПОО.

В вопросе оценивания предпринимательских компетенций выявлены две основные проблемы: отсутствие четких критериев оценки и ограниченное использование методов формальной оценки. Для решения этих проблем необходимо активное вовлечение обучающихся в процесс оценивания. В условиях обучения на рабочем месте необходимо организовать специальную подготовку для инструкторов по профессиональному обучению, наставников из компаний, а также пересмотреть протоколы оценки и наблюдение за развитием предпринимательских компетенций на рабочем месте (Ratten, Usmanij, 2021).

### *Предпринимательские компетенции*

Сегодня отмечается сдвиг парадигмы от узкого взгляда на предпринимательство к более широкому – как на сквозные компетенции, которые применяются в различных жизненных контекстах.

Так, согласно Европейской рамке компетенций под предпринимательскими компетенциями понимается способность действовать, реализуя возможности, превращая их в ценности для других, что предполагает сформированные умения совместной работы по планированию и управлению проектами, имеющими культурную, социальную или финансовую ценность (Bacigalupo et al, 2016).

На практике существуют как узкие, так и широкие определения предпринимательства: либо создание бизнеса, либо трансверсальные компетенции, полезные в различных контекстах.

В Австрии, к примеру, система обучения предпринимательству отражает широкий подход, включающий три основные категории: разработка идей (отношение и распознавание возможностей); реализация идей (организация и совместная работа); устойчивое мышление (ориентированность на будущее и финансовая грамотность). В Финляндии разработано руководство по обучению предпринимательству, где предпринимательские компетенции определяют как способность выявлять и использовать возможности, преобразуя их в действия, которые приносят экономическую, культурную, социальную, или общественную ценность. В Испании новый закон об образовании определяет их как способность действовать, используя возможности и идеи, создавая социальную, культурную или экономическую ценность для других (Cedefop, 2023).

То есть предпринимательство в системе ПОО зачастую трактуется как создание возможностей и ценностей, в сферу которых включается и цифровое предпринимательство, и решение проблем деградации окружающей среды и социального неравенства (Terán-Yépez et al, 2020).

В литературе описаны *пять моделей и рамок предпринимательских компетенций: модель Гибба* (Великобритания), *Национальный стандарт содержания для обучения предпринимательству* (США), *Датская модель* (Дания), *Скандинавская модель* (От мечты к реальности: Результаты обучения и дидактические принципы для преподавания предпринимательства в скандинавских школах), *Европейская система компетенций в области предпринимательства* (EntreComp model).

Из перечисленных моделей наибольший интерес представляет *EntreComp* – как наиболее полно отражающая процессы выработки общего понимания умений, знаний и отношений. В ней обозначены три области компетенций предпринимательства: *идеи и возможности* – выявление возможностей для творчества, ценности, этическое и устойчивое мышление; *ресурсы* – самосознание и самоэффективность, мотивация и настойчивость, финансовая и экономическая грамотность; *проявление инициативы* – планирование и управление, преодоление неопределенности и рисков, работа с другими, обучение на основе опыта. Там же выделены 15 подкомпетенций, отражающих в целом предпринимательский образ мышления, связь знаний, умений, отношения к предпринимательству с различными аспектами создания стоимости (финансовыми, культурными или социальными). Показана интеграция предпринимательских компетенций в процесс обучения на всех уровнях системы и программ (Banha et al, 2022).

В некоторых странах, например, Австрии, Финляндии, Хорватии, Испании, предпринимательство является одной из основных целей и приоритетов в законах о профессиональном образовании. В них формулируются цели и меры по разработке учебных программ, подготовке и поддержке преподавателей, оценке, управлению и обеспечению качества, которые способствуют развитию предпринимательских компетенций. В Австрии внедрен национальный план действий по развитию культуры предпринимательства. Его основные положения включают интеграцию образования в области устойчивого и социального предпринимательства в учебные программы и работу с молодежью, поощрения междисциплинарных подходов; создание сетей; выявление и развитие потенциала детей, взрослых и учителей (Su et al, 2020).

## Заключение

В целом можно отметить тренд изменений в подходе к пониманию предпринимательских компетенций не как изолированных дисциплин, а как ключевых / трансверсальных компетенций.

Комплексная программа обучения предпринимательству включает: 1) развитие собственного потенциала; 2) умение использовать возможности, то есть ориентироваться по внешнему миру, видеть проблемы и пути их решения; 3) умение оценивать и развивать идеи с точки зрения их социальных и коммерческих возможностей; 4) умение выявлять и избегать

риски; 5) умение мобилизовать и оценивать потребность в необходимых ресурсах; 6) умение превращать идеи в действия, планировать, управлять проектами, объединять людей и ресурсы (Block et al, 2023).

В современной учебной среде в системе ПОО создаются инновационные лаборатории, способствующие развитию нетрадиционных методов обучения и повышению творческого потенциала учащихся, междисциплинарному и межпредметному обучению с гибкими пространствами и открытыми формами обучения для реализации предпринимательских, цифровых и экономических инициатив. Эти многофункциональные пространства для совместной работы должны быть универсальными, динамичными и легко адаптируемыми как к физической, так и к виртуальной среде (Pisón, 2021). Перед преподавателями ПОО в контексте адаптации педагогических методов к новой среде и потребностям обучающихся ставится новый вызов – превращение предпринимательских идей в реальные проекты на разных этапах: от генерации идеи до создания прототипа или стартапа.

Сегодня обучение предпринимательству больше не ограничивается конкретной предметной областью. Все педагогические методы делают акцент на обучении через опыт, фокусируя внимание на возможностях реального мира для развития и демонстрации практических знаний, творчества и сотрудничества. Среди наиболее часто применяемых методов обучения можно выделить: лекции; групповые обсуждения; бизнес- или игровые симуляции; ролевые модели; групповую работу; обучение действием; обучение на основе проектов; смешанное обучение; визиты в компании; стажировки, коучинг и наставничество; дискуссии; мозговой штурм (Hägg, Kurazewska, 2020).

В рамках получения практического опыта и взаимодействия с внешней средой можно выделить две категории программ: 1) управляемые учащимися компании, производящие и продающие реальные продукты или услуги; 2) виртуальные или практические фирмы, имитирующие экономическую деятельность (мини-компании). Однако появились и новые инициативы, например, программы студенческих кооперативов как альтернатива мини-предприятий. Особенностью ученических кооперативов является тесное сотрудничество с партнерами, которые не только оказывают содействие в виде семинаров и организации визитов учащихся, но также входят в наблюдательный совет ученического кооператива и оказывают консультации и поддержку в деятельности. В качестве виртуальной или практической фирмы, имитирующей экономическую деятельность, студенты работают в команде в рамках организационной структуры предприятия, воспроизводя функции, процессы и цели реальной компании. Все учебные предприятия связаны между собой через центр моделирования. Особое внимание уделяется цифровым компетенциям и устойчивому развитию бизнеса. Цифровые приложения поддерживают различные этапы предпринимательских проектов вплоть до создания «цифрового производства».

Резюмируя, можно отметить следующее. Происходит переосмысление концепции предпринимательских умений на различных уровнях, используются разные подходы к внедрению предпринимательства в учебный план, однако введение предпринимательства в качестве отдельного

предмета может привести к пренебрежению межпредметными связями.

На повестку дня выходит вопрос о дополнительном профессиональном развитии преподавателей. Существует разрыв между внедрением предпринимательских компетенций как широких сквозных компетенций и тем, как они фактически реализуются через узкие мероприятия. Недостаточная поддержка стартапов учащихся ПОО снижают мотивацию по освоению предпринимательского подхода.

Оценка предпринимательских компетенций часто упускается из виду в контексте целей и результатов. Само- и взаимооценка выступают наиболее эффективными инструментами оценки предпринимательских компетенций с активным вовлечением учащихся.

## References

- Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Publication office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Bandera, C., Santos, S. C., & Liguori, E. W. (2021). The dark side of entrepreneurship education: A Delphi study on dangers and unintended consequences. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(4), 609–636. <https://doi.org/10.1177/2515127420944>
- Banha, F., Coelho L. S., & Flores, A. (2022). Entrepreneurship Education: A Systematic Literature Review and Identification of an Existing Gap in the Field. *Education Sciences*, 12, 336. <https://doi.org/10.3390/educsci12050336>
- Block, J. H., Fisch, C. O., & Van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24(1), 61–95. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216397>
- Block, J. H., Halberstadt, J., Högsdal, N., Kuckertz, A., & Neergaard, H. (2023). The Future of Entrepreneurship Education and Training: Some Propositions. In: J. H. Block, J. Halberstadt, N. Högsdal, A. Kuckertz, H. Neergaard (Eds). *Progress in entrepreneurship education and training. New methods, tools, and lessons learned from practice*. Springer. (pp. 1–9). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28559-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28559-2_1)
- Cedefop (2023). *Entrepreneurship competence in vocational education and training in Europe: synthesis report*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/08062>
- Deveci, I., & Seikkula-Leino, J. (2018). A Review of entrepreneurship education in teacher education. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 15(1), 105-148. <https://doi.org/10.32890/mjli2018.15.1.5>
- Díez Picón, I. (2021). *Creando Aulas de Emprendimiento en Formación Profesional: Una guía para empezar a emprender*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. <https://www.todofp.es/dam/jcr:d0206a88-51a3-4d0f-8217-7257a4221da1/guia-del-aula-de-emprendimiento-con-isbn-indice-vinculado-y-marcadores.pdf>
- Hägg, G., & Gabriellson, J. (2020). A systematic literature review of the evolution of pedagogy in entrepreneurial education research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (5), 829–861. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0272>
- Hägg, G., & Kurazewska, A. (2020). Guiding the student entrepreneur – Considering the emergent adult within the pedagogy-andragogy continuum in entre-

- preneurship education. *Education + Training*, 62(7/8), 759–777. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2020-0069>
- Ibáñez-Cubillas, P., & Gijón Puerta, J. (2021). Competences for the initial training of teachers in the teaching of entrepreneurship. *Education Policy Analysis Archives*, 29 (August – December), 138. <https://doi.org/10.14507/epaa.29.5677>
- Kuckertz, A. (2021). Why we think we teach entrepreneurship-and why we should really teach it. *Journal of Entrepreneurship Education*, 24(3), 1–7. [https://www.researchgate.net/publication/350372871\\_Why\\_we\\_think\\_we\\_teach\\_entrepreneurship\\_-\\_and\\_why\\_we\\_should\\_really\\_teach\\_it](https://www.researchgate.net/publication/350372871_Why_we_think_we_teach_entrepreneurship_-_and_why_we_should_really_teach_it)
- Leffler, E. (2019). An entrepreneurial attitude: Implications for teachers' leadership skills? *Leadership and Policy in Schools*, 19 (4), 640–654. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668021>
- Li, J., & Pilz, M. (2023). International transfer of vocational education and training: a literature review. *Journal of Vocational Education and Training*, 75 (2), 185–218. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1847566>
- Lindner, J. (2020). *Entrepreneurial learning for TVET institutions: A practical guide*. UNESCO Publishing. [https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial\\_learning\\_guide\\_en.pdf](https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_guide_en.pdf)
- McGrath, S., & Yamada, S. (2023). Skills for development and vocational education and training: Current and emergent trends. *International Journal of Educational Development*, 102, 102853. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102853>
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001>
- Ndou, V. (2021). Social Entrepreneurship education: A combination of knowledge exploitation and exploration processes. *Administrative Sciences*, 11 (4), 112. <https://doi.org/10.3390/admsci11040112>
- Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8–41. <https://doi.org/10.1177/25151274177372>
- Oleynikova, O. N., & Redina, Yu. N. (2022). Vocational education and training in a closed-cycle economy. *Vocational Education and Labour Market*, 3, 70–83. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2022.50.3.010> (In russ.)
- Ratten, V., & Usmanij, P. (2021). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction? *The International Journal of Management Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100367>
- Su, J., Zhang, S., & Ma, H. (2020). Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach. *Innovation*, 22, 399–421. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1707088>
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. del P., & Capobianco-Uriarte, M. de las M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742>

### Информация об авторах

**Олейникова Ольга Николаевна**, доктор педагогических наук, профессор, главный специалист Института развития профессионального образования, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7645-4733>, omv@firpo.ru

**Редина Юлия Николаевна**, кандидат экономических наук, главный специалист Института развития профессионального образования, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5007-7773>, omv@firpo.ru

**Викторова Анна Олеговна**, главный специалист Института развития профессионального образования, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9658-8140>, omv@firpo.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Olga N. Oleynikova**, Dr. Sci. (Pedagogy), professor, Senior Specialist of the Federal Institute for VET Development, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7645-4733>, omv@firpo.ru

**Yulia N. Redina**, Cand. Sci. (Economics), Senior Specialist of the Federal Institute for VET Development, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5007-7773>, omv@firpo.ru

**Anna O. Viktorova**, Dr. Senior Specialist of the Federal Institute for VET Development, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9658-8140>, omv@firpo.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.

### Вклад авторов

Разработка концепция статьи, выбор методов анализа, написание раздела «Результаты и обсуждение» (*О. Олейникова, Ю. Редина*);

Сравнительный анализ источников, написание раздела «Введение» (*Ю. Редина*)

Подбор источников, редактирование окончательной версии статьи, написание раздела «Заключение» (*А. Викторова*)

### Contribution of the authors

Development of the concept of the article, choice of analysis methods, writing the section “Results and Discussion” (*O. Oleinikova, Yu. Redina*)

Comparative analysis of sources, writing the section “Introduction” (*Yu. Redina*)

Selection of sources, editing final version of the article, writing the section “Conclusion” (*A. Viktorova*)



<https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.006>

Научная статья



# Проблемы совмещения теоретического и практического образования при подготовке специалистов управленческо-предпринимательского профиля

**Б. Б. Пивовар**

Российская академия государственной службы и народного хозяйства при Президенте Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация  
pivovar-bb@ranepa.ru

## **Аннотация**

**Введение.** В условиях изменяющихся рынков как никогда требуются профессиональные управленцы и предприниматели, способные ускорить экономический рост. В этой связи важно выявить реальные проблемы, которые стоят перед нынешним управленческо-предпринимательским образованием, и наметить возможности его развития.

**Цель.** Проанализировать существующие подходы к совмещению теоретического и практического обучения, сформулировать предложения по оптимизации процесса подготовки специалистов управленческо-предпринимательского профиля.

**Методы.** Основные методы исследования: теоретический анализ научных публикаций, анализ статистических данных Минэкономразвития и Фонда «Общественное мнение» (ФОМ).

**Результаты.** Предложен комплекс мер по изменению структуры предпринимательского образования в вузах, включающих внедрение практических заданий, стажировок и наставничества.

**Научная новизна.** Обоснование необходимости интеграции теоретического и практического обучения в процессе подготовки специалистов.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы при разработке новых и корректировке существующих программ подготовки специалистов управленческо-предпринимательского профиля.

**Ключевые слова:** предпринимательское образование, высшее образование, подготовка специалистов управленческо-предпринимательского профиля, интеграция теоретического и практического обучения

**Для цитирования:** Пивовар Б. Б. Проблемы совмещения теоретического и практического образования при подготовке специалистов управленческо-предпринимательского профиля // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 95–103. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.006>

Статья поступила в редакцию 19 апреля 2024 г.; поступила после рецензирования 17 мая 2024 г.; принята к публикации 18 мая 2024 г.

© Б. Б. Пивовар, 2024

Original article

# Problems of combining theoretical and practical education in the training of managerial and entrepreneurial specialists

**Boris B. Pivovar,**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation  
pivovar-bb@ranepa.ru

## **Abstract**

**Introduction.** In the conditions of changing markets professional managers and entrepreneurs, who are able to accelerate economic growth in order to overcome the emerging geopolitical problems, are needed more than ever. In this regard, it is important to consider the problems and identify the opportunities that the current management and entrepreneurial education in universities faces.

**Aim.** To analyse existing approaches to combining theoretical and practical education, identify their shortcomings, and offer recommendations on optimising the process of training specialists in managerial and entrepreneurial profile.

**Methods.** Main research methods: theoretical analysis of scientific publications, analysis of statistical data of the Ministry of Economic Development and the Public Opinion Foundation (FOM).

**Results.** A set of steps to change entrepreneurial education in universities, which incorporate practical assignments, internship programmes, and mentoring is proposed.

**Scientific novelty.** The identification of the need to integrate theoretical and practical education in the process of training specialists.

**Practical significance.** The results of the study can be used in the development of new and the adjustment of existing training programmes for managerial and entrepreneurial specialists.

**Keywords:** entrepreneurial education, management education, higher education, training programs for managerial and entrepreneurial specialists, integration of theoretical and practical education

**For citation:** Pivovar, B.B. Problems of combining theoretical and practical education in the training of managerial and entrepreneurial specialists. *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 95–103. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.006>

Received April 19, 2024; revised May 17 2024; accepted May 18, 2024.

## Введение

В условиях современного рынка и постоянно меняющейся экономической ситуации подготовка специалистов управленческо-предпринимательского профиля становится особенно актуальной задачей. Такие специалисты должны обладать не только теоретическими знаниями, но и практическими навыками, которые позволят им эффективно управлять бизнесом и принимать обоснованные решения. Немаловажно, что часть подготовленных и дипломированных специалистов с управленческим образованием в последующем становятся предпринимателями, которые должны обладать смежными предпринимательскими компетенциями, способствующими росту и развитию их бизнеса.

Однако, несмотря на важность практической подготовки, многие образовательные программы по-прежнему делают упор на теоретическое обучение. В результате выпускники сталкиваются с трудностями при переходе от теории к практике и не всегда могут успешно применить полученные знания в реальных условиях.

Проблема совмещения теоретического и практического образования при подготовке специалистов управленческо-предпринимательского профиля является объектом изучения многих исследователей в области высшего и профессионального образования, управления и предпринимательства, делающих акцент прежде всего на экономической составляющей подготовки: «Выпускник должен не только знать основы экономической теории, но и уметь анализировать современное экономическое развитие общества, использовать экономические знания и умения в своей трудовой деятельности» (Анохина, 2002). Встречается и более широкое понимание целей управленческо-предпринимательского образования: «результаты предпринимательской подготовки в учреждениях профессионального образования должны рассматриваться как комплекс знаний и способов реализации предпринимательской деятельности, установки на создание и ведение собственного бизнеса, деловых и нравственных качеств выпускника как потенциального субъекта предпринимательства» (Барыжикова, 2004).

Существенная доля исследований в области управления и предпринимательства посвящена вопросам компетенций и навыков, которые должны приобрести студенты в рамках образовательной программы. И здесь мнения авторов сходятся в понимании важности общепрофессиональных компетенций, таких как упорство в достижении поставленной цели, высокий уровень общей и профессиональной культуры, включающей технологические, экологические и другие аспекты (Обухова, 2004).

Немало исследований посвящены методологическим и практическим вопросам разработки эффективных образовательных программ, отвечающих потребностям рынка труда. Однако работы по данной проблематике, как правило, обладают одним существенным недостатком, а именно отсутствием видения реальной взаимосвязи между разработчиком образовательной программы, куратором или руководителем образовательной программы и действующим бизнесом и государством. Нерешенность актуальной проблемы оптимального совмещения теоретического и практического обучения при подготовке специалистов управленческо-предпринимательского профиля и определила интерес автора к теме исследования, *целью которого является обоснование необходимости интеграции теоретического и практического обучения в процессе подготовки специалистов управленческо-предпринимательского профиля и сформулировать предложения по оптимизации этого процесса.*

## Методы

В процессе исследования проведен теоретический анализ научных публикаций, анализ статистических данных Минэкономразвития и Фонда «Общественное мнение» (ФОМ), изучен опыт организации подготовки специалистов управленческо-предпринимательского профиля в российских вузах.

## Результаты и обсуждения

Современное вузовское управленческое образование, реализующееся в форме программ бакалавриата, представляет собой, как правило, совокупность теоретических дисциплин, подразумевающих, что студент, освоивший данные дисциплины в полной мере, будет способен управлять компанией в будущем. Среди особенностей современного управленческого образования можно выделить также совмещение управленческих и предпринимательских программ.

Все современные предпринимательские образовательные программы первого высшего образования (бакалавриата) реализуются в рамках направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», что в соответствии с действующим Федеральным государственным образовательным стандартом предполагает и предусматривает освоение широкого блока дисциплин исключительно управленческой направленности. Иными словами, чтобы вуз или факультет смог подготовить потенциального будущего предпринимателя, необходимо предоставить обучающемуся к освоению десятки дисциплин управленческого профиля, на формирование же предпринимательских компетенций остается совсем немного времени.

Для дальнейших рассуждений важно определить два смежных понятия: «менеджер» и «предприниматель». Предприниматель – это субъект, управляющий ресурсами, создающий на свой страх и риск новую предпринимательскую структуру<sup>1</sup>. Менеджер – это руководитель, распоряжающийся ресурсами, но не являющийся собственником предприятия. Выполняя во многом схожую управленческую функцию, потенциально владеющий функционалом и потенциалом предпринимательского развития, он не создает новые организационные структуры и не рискует своими средствами и ресурсами, являясь лишь наемным работником. Помимо перечисленных, существуют и другие различия, которые необходимо учитывать при подготовке будущих менеджеров для предпринимательской деятельности (см. табл.).

Исходя из представленного выше, возникает некая коллизия, когда вузы, заявляя о реализации программ подготовки предпринимателей для экономики страны, по сути, готовят управленцев с возможной дополнительной квалификацией. При этом за четыре года обучения студент, желавший стать предпринимателем, возможно, уже не захочет им быть по причине того, что заложенное «управленческое мышление» изменит его «предпринимательский» взгляд на мир.

Так как менеджер — это специалист, который работает в рамках существующей структуры и выполняет определенные функции, его задача — обеспечить эффективное функционирование организации в соответствии с поставленными целями и задачами. В классическом понимании теории менеджмента, менеджер должен обладать навыками планирования, организации, мотивации и контроля. Предприниматель — это человек, который создает новые предприятия и проекты. Его задача — найти новые возможности для бизнеса и реализовать их. Предприниматель должен обладать навыками поиска и анализа информации, принятия решений в условиях неопределенности, а также управления рисками.

<sup>1</sup> Гражданский кодекс РФ, ст. 2. <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239&ysclid=lwda0hygi656065505>

## Сравнительная характеристика менеджера и предпринимателя Comparative characteristics of a manager and an entrepreneur

Параметр сравнения	Предприниматель	Менеджер
Статус в компании	Собственник / сособственник	Наемный руководитель
Функции	Планирование (в том числе стратегическое), делегирование, организация, мотивирование, контроль, выстраивание коммуникаций.	Поиск новых методов комбинации ресурсов для извлечения прибыли из выявленного потребительского спроса
Главная цель	Сохранение и развитие предприятия	Поиск новых сфер для бизнеса, адаптация нынешней компании к новым трендам
Глобальная цель	Выведение предприятия в лидеры отрасли	Создание множества различных предприятий, позволяющих получать максимальный доход
Ориентация на других	Независим, имеет широкое пространство для деятельности и принятия решений	Зависит от собственника, стратегии и планов компании.
Ограничения	Ограничен имеющимися ресурсами и законодательством	Ограничен должностью в принимаемых решениях
Риски	Рискует своим имуществом и ресурсами	Рискует лишь своей должностью
Личностные характеристики	Обладает интуицией, новаторством, проявляет инициативу и предпринимает управленческие действия.	Умеет организовать работу персонала, умеет четко доносить свою позицию до сотрудников. Умеет выстраивать бизнес-процессы эффективно.
Импульс развития	От порядка к хаосу, так как меняет отраслевую логику, тем самым видоизменяя процесс функционирования организации	От хаоса к порядку, так как нацелен на стабилизацию управленческих процессов для улучшения контролируемости и прогнозируемости.

Эти различия в деятельности менеджеров и предпринимателей определяют и различия в их обучении.

Обучение менеджеров должно быть направлено на развитие навыков планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеры должны знать, как эффективно управлять ресурсами, как мотивировать сотрудников и как контролировать выполнение задач. Они должны быть профессиональными администраторами процессов, которые из хаоса создают порядок в организации.

Обучение предпринимателей должно быть направлено на развитие навыков поиска и анализа информации, принятия решений в условиях неопределенности и управления рисками. Предприниматели должны знать, как найти новые возможности для бизнеса, как оценить их потенциал и как реализовать их с минимальными рисками. Предприниматель — это человек, возглавляющий процесс энтропии, который, расшатывая систему сложившегося рынка, экономического взаимодействия субъектов рынка и сформировавшейся отраслевой логики, движется от порядка к хаосу, чтобы реализовать свой предпринимательский потенциал.

Кроме того, обучение предпринимателей должно включать в себя изучение основ бизнеса, таких как маркетинг, финансы, управление персоналом и т. д. Это позволит предпринимателям создать успешное предприятие и обеспечить его устойчивое развитие.

Менеджеры должны быть подготовлены к работе в рамках существующей структуры, а предприниматели — к созданию новых предприятий и проектов.

Однако, несмотря на различия, обучение менеджеров и предпринимателей должно быть основано на общих принципах, таких как системность, научность, практическая направленность и т. д.

Вызовом для современного управленческого образования является проблема практической подготовки, как будущих менеджеров, так и будущих предпринимателей. К сожалению, приходится констатировать, что в реализуемых программах подготовки по программам «Менеджмент» теоретическая компонента существенно превалирует над практической частью. К тому же практико-ориентированные дисциплины, как правило, преподают штатные вузовские преподаватели без опыта работы в бизнесе, а производственная практика проходит либо в формате выполнения теоретических кейсов на кафедрах факультетов, либо в течение двух недель в условных компаниях-партнерах.

Ситуация усугубляется еще и тем, что:

1) компании не заинтересованы брать на практику студентов младше четвертого (выпускного) курса обучения, поскольку высок шанс, что такие работники в перспективе не останутся работать в компании. Получается, что время, деньги и внимание сотрудников, отвечающих за практику таких студентов, будет потрачено впустую;

2) студенты (особенно массовых программ) могут проходить практику в компаниях, которые выбирают самостоятельно, но поскольку у вуза (факультета) нет возможности контролировать эти компании, такая практика зачастую проходит формально с шаблонным заполнением отчетов о практике, без реального получения опыта и навыков от работы в действующем бизнесе.

3) количество заинтересованных предпринимателей, которые могут и готовы выступать в роли наставников студентов во время прохождения ими практики, — явно недостаточно.

Таким образом, получается, что выпускники вузов, получившие управленческо-предпринимательское образование, сталкиваются с реальным бизнесом только после окончания учебы.

Наличие названных проблем неблагоприятно сказывается на развитии малого и среднего бизнеса, в котором в стране занято почти 30 млн человек<sup>1</sup>. Согласно опросам 23 % из них отмечают нехватку профессиональных знаний и умений, около трети предпочитает заниматься самообразованием, 26 % намерены пойти на курсы переподготовки, 26 % планируют посещать образовательные бизнес-мероприятия, 25 % собираются обратиться к опытному наставнику предпринимателю. В целом более 70 % респондентов готовы платить за качественное обучение, при том что половина из них уже обладает высшим образованием<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Доклад «О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2022 гг.». Москва: Минэкономразвития, 2023. [https://www.economy.gov.ru/material/file/24f01970a69e33b47c3142da6f3be5d9/doklad\\_o\\_sostoyanii\\_msp\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_i\\_merah\\_po\\_ego\\_razvitiyu\\_za\\_20192022\\_qq.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/24f01970a69e33b47c3142da6f3be5d9/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_20192022_qq.pdf)

<sup>2</sup> Там же.

## Заключение

Исходя из вышеизложенных вызовов, необходимы следующие структурно-содержательные изменения в подготовке специалистов управленческо-предпринимательского профиля.

Для более успешной реализации национального проекта «Кадры», запущенного в 2024 году, необходимо выделить из направления подготовки «Менеджмент» направление подготовки «Предпринимательство». В образовательный стандарт этого направления должны быть включены только дисциплины и требования к преподавательскому составу, которые действительно помогут формировать предпринимательские компетенции и предпринимательское мышление (Бермус А. Г., 2005).

Внести в квалификационные требования к преподавателям предпринимательских дисциплин («бизнес-планирование», «основы предпринимательской деятельности» и т. д.) обязательное наличие предпринимательского опыта. Необходимо, чтобы предпринимательские компетенции и особый «предпринимательский стереотип мышления» закладывал студентам человек, который обладает или обладал своим бизнесом (Блинов и др., 2023). Учитывая, что с такими квалификационными ограничениями задача обеспечения преподавательскими кадрами всех вузов страны – задача заведомо невыполнимая, реализацию предпринимательских программ имеет смысл поручить крупным региональным вузам, у которых достаточно финансовых и организационных возможностей для привлечения преподавателей, обладающих соответствующими опытом и квалификацией.

Создать ограничение по количеству мест на предпринимательских программах, чтобы обеспечивать каждого студента необходимой профессиональной практикой в течение всего срока обучения. Видится невозможным стремление ряда вузов и факультетов одновременно обучать 200+ студентов на предпринимательской программе, обеспечивая при этом качественное взаимодействие в рамках обязательной производственной практики. Идеальное решение – не более 40–50 студентов-предпринимателей одновременно.

Необходимо утвердить в качестве единственно возможной формы выпускной квалификационной работы – проектирование и презентацию стартапа. Данная мера также позволит выстроить некоторого рода барьер для отсека немотивированных студентов.

Выстроить систему наставничества собственников бизнеса и предпринимателей. Согласно предложениям 2 и 3 люди из бизнеса во взаимодействии с российскими предпринимательскими объединениями смогут выстроить систему эффективного наставничества, обеспечив опытными наставниками ограниченное число студентов. Это позволит им получать реальный профессиональный опыт в течение всего срока обучения, а не по итогам получения диплома об образовании (Пищулин, Огородников, 1999).

С помощью уже имеющихся государственных программ поддержки молодежного предпринимательства создать на базе вузов либо в кооперации с уже имеющимися структурами (напр., ГБУ «Малый бизнес Москвы») профильные акселераторы и бизнес-инкубаторы для студентов. Бизнес-проекты должны получать импульс к развитию уже в вузе.

## Заключение

Подготовка специалистов управленческо-предпринимательского профиля является сложной задачей, решение которой – в совмещении теоретического и практического обучения. Основные проблемы, снижающие эффективность современного предпринимательского образования, следующие:

- *Недостаточная практическая направленность.* Многие образовательные программы делают упор на теоретическое обучение, что может затруднить применение полученных знаний на практике.
- *Отсутствие индивидуального подхода.* Образовательные программы не всегда учитывают индивидуальные потребности и особенности студентов, что может снизить их мотивацию и интерес к обучению.
- *Нехватка квалифицированных преподавателей.* Преподаватели, которые могли бы поделиться своим опытом и знаниями, не всегда имеют достаточную квалификацию или опыт работы в бизнесе.
- *Отсутствие связи с реальным бизнесом,* что затрудняет понимание студентами реальных потребностей рынка (Блинов и др., 2018).

## Список литературы

1. Анохина Н. Ф. Педагогические условия экономической подготовки будущих учителей технологии и предпринимательства: дисс. ... канд. пед. наук. Уфа, 2002. 201 с.
2. Апреликова О. Н., Чичканов В. П. Лидерство в карьере и личной жизни. Как преуспеть в новой реальности. Москва: МИФ, 2023. 256 с.
3. Барыжикова Е. В. Интеграция аудиторной и внеаудиторной деятельности в процессе обучения основам предпринимательства // Среднее профессиональное образование. 2004. № 3. С. 21–28.
4. Бермус А. Г. Проблемы и перспективы реализации компетентного подхода в образовании // Эйдос. 2005. № 3.
5. Блинов В. И., Сергеев И. С., Есенина Е. Ю., Куртеева Л. Н. Набросок типологии некачественного образования // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2018. № 2. С. 8–12.
6. Блинов В. И., Сергеев И. С., Родичев Н. Ф. Модели сопровождения профессиональной самоидентификации обучающихся в условиях неравномерности социально- экономического развития регионов России // Современная профорientация: синтез воспитания и самоопределения: Сб. науч. тр. III науч.- практ. конф. Москва, 28 окт. 2022 г. Москва: Губкинский университет, 2023. С. 56–66.
7. Обухова Т. В. Формирование профессиональной предпринимательской компетентности (на примере факультета технологии и предпринимательства): дисс. ... канд. пед. наук. Москва, 2004. 203 с.
8. Пищулин Н. П., Огородников Ю. А. Философия образования. Москва: Жизнь и мысль, 2003. 511 с.

## References

- Anokhina, N. F. (2002). *Pedagogical conditions of economic training for future teachers of technology and entrepreneurship*. (PhD thesis). Ufa. (In Russ.)



- Aprelikova, O. N., & Chichkanov, V. P. (2023). *Leadership in career and personal life: How to succeed in the new reality*. MIF. (In Russ.)
- Baryzhikova, E. V. (2004). Integration of in-class and out-of-class activities in teaching entrepreneurship fundamentals. *Secondary Vocational Education*, 3, 21–28. (In Russ.)
- Bermus, A. G. (2005). Issues and prospects of implementing a competency-based approach in education. *Eidos*, 3. (In Russ.)
- Blinov, V. I., Sergeev, I. S., Esenina, E. Y., & Kurteeva, L. N. (2018). Sketch of a typology of poor education. *Additional Professional Education in the Country and the World*, 2, 8–12. (In Russ.)
- Blinov, V. I., Sergeev, I. S., & Rodichev, N. F. (2023). Models of supporting learners' professional self-identification in the context of uneven social-economic development of Russian regions. In *Proceedings of the III Scientific-Practical Conference «Modern Career Guidance: Synthesis of Upbringing and Self-Determination»* (pp. 56–66). Moscow, Gubkin University. (In Russ.)
- Obukhova, T. V. (2004). *Developing professional entrepreneurial competence (using the example of the faculty of technology and entrepreneurship)* (PhD thesis). Moscow. (In Russ.)
- Pishchulin, N. P., & Ogorodnikov, Y. A. (2003). *Philosophy of education*. Zhizn' i mysl'. (In Russ.)

### Информация об авторе

**Пивовар Борис Борисович**, старший преподаватель кафедры управления бизнес-процессами Факультета рыночных технологий Института отраслевого менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, директор программ «Управление бизнесом» и «Управление лидерством и организационная трансформация», аспирант Федерального института развития образования РАНХиГС, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2499-3620>, pivovarov-bb@ranepa.ru

**Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### Information about the author

**Boris B. Pivovarov**, Senior Lecturer at the Department of Business Process Management, Faculty of Market Technologies, Institute of Industry Management, RANEPA, Director of the Programmes “Business Administration” and “Leadership Management and Organizational Transformation”, postgraduate student at the Federal Institute for Educational Development, RANEPA, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2499-3620>, pivovarov-bb@ranepa.ru

**Conflict of interests:** the author declare no conflict of interest.

Author has read and approved the final manuscript.



## Методика оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ педагогических работников

А. Г. Донской ✉, С. А. Ларюшкин

Челябинский институт развития образования,  
Челябинск, Российская Федерация

✉ don1785@mail.ru

### Аннотация

**Введение.** Педагогические интернет-сообщества, количество которых стабильно растет, дополняют традиционные профессиональные объединения, расширяя границы возможностей для конструктивного взаимодействия. Однако отсутствие инструментов и методик оценки эффективности препятствуют их развитию и переходу на качественно иной уровень – площадок полноценного неформального повышения квалификации педагогических работников.

**Цель.** Обоснование возможности использования предложенной методики в качестве инструмента оценки эффективности и мониторинга деятельности профессиональных сетевых сообществ педагогических работников.

**Методы.** В основе исследования – анализ эмпирических данных о деятельности сетевых педагогических сообществ и результатов анкетирования руководящих и педагогических работников – участников региональных методических объединений. Методологическую базу исследования составили структурно-генетический, системный и коэволюционный подходы.

**Результаты.** Представлен и обобщен опыт создания и применения методики оценки качества и эффективности профессиональных сетевых сообществ, разработанной модераторами профессиональных сетевых сообществ педагогических работников Челябинского института развития образования.

**Научная новизна.** Описаны и систематизированы параметры и критерии оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ.

**Практическая значимость.** Представленная методика оценивания эффективности может стать основой для принятия эффективных организационно-управленческих решений по развитию не только региональных методических объединений, но и любых педагогических сетевых сообществ.

**Ключевые слова:** профессиональное педагогическое сообщество, методическое объединение, интернет-сообщество, повышение квалификации педагогов, неформальное повышение квалификации, оценка эффективности

**Для цитирования:** Донской А. Г., Ларюшкин С. А. Методика оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ педагогических работников // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 104–119. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.007>

Статья поступила в редакцию 11 мая 2024 г.; поступила после рецензирования 17 мая 2024 г.; принята к публикации 18 мая 2024 г.

© А. Г. Донской, С. А. Ларюшкин, 2024

Original article

# Methodology for assessing the effectiveness of online professional teaching communities

Alexey G. Donskoy✉, Sergei A. Laryushkin

Chelyabinsk Institute for Educational Development,  
Chelyabinsk, Russian Federation  
✉ don1785@mail.ru

## Abstract

**Introduction.** Online teaching communities, the number of which is steadily growing, complement traditional professional associations, expanding opportunities for constructive interaction. However, the lack of tools and methods for evaluating effectiveness of these communities prevents their development and transition to a qualitatively different level – platforms for full-fledged informal professional development of teaching staff.

**Aim.** Substantiating the possibility of using the proposed methodology as a tool for evaluating the effectiveness and monitoring the activities of online professional teaching communities.

**Methods.** The research is based on the analysis of empirical data of the activities of online teaching communities and the results of a survey of senior and teaching staff members of regional methodological associations. The methodological basis of the study is comprised of structural-genetic, systemic and evolutionary approaches.

**Results.** A methodology for assessing the quality and effectiveness of online professional communities was developed by the moderators of online professional teaching communities from the Chelyabinsk Institute of Educational Development. The experience of applying the methodology is presented and summarised.

**Scientific novelty.** The parameters and criteria for evaluating the effectiveness of online professional communities are described and systematised.

**Practical significance.** Methodology for assessing the effectiveness of professional Internet communities can become the basis for making effective organisational and managerial decisions on the development of not only regional methodological associations, but also any online teaching communities.

**Keywords:** professional teaching communities, methodological associations, Internet community, professional development of teachers, informal professional development, effectiveness assessment.

**For citation:** Donskoy, A. G., & Laryushkin, S. A. (2024). Methodology for assessing the effectiveness of online professional teaching communities. *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 104–119. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.007>

Received May 11, 2024; revised May 17, 2024; accepted May 18, 2024.

## Введение

Процессы экспансии профессиональных сетевых сообществ педагогических работников (далее – ПССПР<sup>1</sup>) в интернет-пространство является устойчивой тенденцией развития, как традиционных сетевых объединений специалистов, так и самих социальных сетей, которые все больше выступают в качестве площадок для совместной работы и конструктивного взаимодействия.

Однако анализ научной литературы за последние три года показал, что среди работ, предметная область которых связана с темой нашей статьи, преобладают описания конкретных образцов работы ПССПР, которые можно условно свести к рубрике «из опыта работы»<sup>2</sup>. Такой подход чреват умножением описаний опыта без превращения его в новое качество, без роста собственно научного знания в отношении организации работы ПССПР.

Одной из наиболее актуальных и наименее изученных является проблема оценки эффективности сетевых интерактивных площадок. Отсутствие инструментов и методик объективной оценки препятствуют их качественному развитию.

Процессы оценивания эффективности интерактивных сетевых сообществ педагогов обязательно включают в себя интерпретацию большого массива количественных данных, что, в свою очередь, лежит в основе развития самих механизмов формирования контента и подходов к повышению эффективности сетевых сообществ как средства неформального повышения квалификации педагогических работников.

*Целью статьи* является обоснование разработанной авторами статьи методики оценки эффективности ПССПР в качестве универсального средства мониторинга и оценивания аналогичных интернет-сообществ.

### *Аналитический обзор*

В качестве теоретической базы исследования отобраны публикации последних 3–4 лет, отражающие состояние системы неформального повышения квалификации педагогических работников средствами ПССПР, созданных в сети Интернет.

В современных научных публикациях ПССПР в подавляющем большинстве случаев рассматриваются именно как интерактивные интернет-площадки, созданные на базе наиболее популярных социальных сетей. Исследователями и педагогами-практиками отмечается в целом положительная роль интеграции социальных сетей и образовательных площадок для развития системы образования. Об этом, например, говорит Т. О. Пучковская (2022), отмечая, что участие в ПССПР позволяет педагогам заявлять о себе, сотрудничать и обмениваться педагогическими решениями.

Важно отметить, что учеными осознается принципиально важная роль педагога как субъекта, который сам формирует нормы и правила

<sup>1</sup> Далее аббревиатура ПССПР будет использоваться для обозначения исключительно интернет-сообществ, если иное не оговорено специально.

<sup>2</sup> Что подтверждает элементарный контент-анализ научных публикаций по соответствующей проблематике в электронной библиотеке eLibrary.

поведения в социальной сети, сам создает определенный образовательный контент и систему ценностей, а не просто является потребителем информационных ресурсов. Данный аспект отмечает Л. З. Гавриленко (2022), указывая также на необходимость соблюдения неких правил общения в ПССПР.

Не обойдена вниманием проблема преодоления педагогического консерватизма как сопротивления инновациям, существенно затрудняющего конструктивное использование ресурсов социальных сетей: «...несмотря на то что социальные сети уже достаточно давно стали неотъемлемой частью современного общества, далеко не все преподаватели стали их активными пользователями, часто отрицают их актуальность и необходимость» (Петухова, 2023).

Оценивая эффективность ПССПР, следует учитывать, что сами эти сообщества в большинстве случаев функционируют в виде форумов, «страничек» или «групп» в рамках уже готовых интернет-решений, будь то сайты образовательных организаций или глобальных социальных сетей. Для русскоязычного сегмента интернета самой популярной и многочисленной, в том числе в силу объективных общественно-политических процессов, является социальная сеть «ВКонтакте» (Пучковская, 2022).

Исследователями неоднократно подчеркивается, что формат интерактивного сообщества в виртуальном пространстве наиболее адекватный современному уровню развития способ организации совместной деятельности специалистов одной области. Так, Ю. В. Маслова (2022) верно подмечает, что через ПССПР работники решают задачу по оперативному, почти мгновенному получению информации, необходимой для осуществления профессиональной деятельности. Причем речь идет не столько об информации в виде аналитической справки или энциклопедической статьи, а сведений, полученных в результате обсуждения, дискуссии, виртуального общения коллег. Эффективность и мобильность обмена знаниями между педагогическими работниками посредством участия в ПССПР отмечает Е. А. Селиванова (2022), акцентируя внимание на возможности специализированных, адресных взаимодействий педагогов между собой, что способствует: «распространению собственных эффективных практик» (Там же, с. 116). Схожую мысль высказывает и М. Н. Ермакова (2022), добавляя, что виртуальное общение не ограничено рамками муниципалитета, региона или государства и положительно сказывается на профессиональном росте педагогов.

Современные сетевые сообщества, активно развивающиеся на базе популярных социальных сетей, отличаются скорее горизонтальной, чем вертикальной системой управления, и сравнительно небольшим процентом административного давления. Отмечая этот факт, Г. С. Ескайырова подчеркивает, что эффективное взаимодействие внутри ПССПР возможно только на принципах равенства и добровольности, а не в силу контрольно-надзорных мероприятий (Ескайырова, 2021).

С неожиданной (для авторов статьи) стороны раскрывает ПССПР Ю. Б. Ешкилев. Он показывает, что ведущим механизмом формирования профессиональных сообществ является самоорганизация специалистов на основе свободного рейтингования достижений в определенной предметной области, появление неформальных экспертов и лидеров в

том или ином вопросе, которые назначаются на эту роль самими участниками сети (Ешкилев, 2021). В свою очередь, наличие таких экспертов является косвенным подтверждением использования ПССПР в качестве инструмента неформального повышения квалификации педагогов. Об этом же говорит Е. Г. Соколова (2020), указывая на такие результаты совместной деятельности педагогов, как появление, развитие и наполнение базы данных педагогических решений, развитие творческого мышления и реализация профессиональных амбиций.

С. В. Суханова (2023) обнаруживает наличие коэволюционной связи личного профессионального уровня участника сети и уровня сообщества, которая проявляется в том, что, становясь участником сети, субъект значительно повышает уровень собственной компетентности и через различные формы обратной связи совершенствует общий уровень сообщества.

Опыт создания системы оценки качества функционирования методических объединений и критерии такой оценки представлены в статье А. В. Молоковой с коллегами: «Одним из критериев является научно-методическое сопровождение методической работы на муниципальном уровне. Показатели этого критерия: создание минимально необходимого числа методических объединений в каждом муниципалитете, вовлеченность руководителей ММО в методические события регионального уровня, их участие в экспертной деятельности, диссеминации передового педагогического опыта, а также положительная динамика качества образования в муниципальных образовательных организациях» (Молокова и др., 2022, с. 15). Этот же автор в своей более поздней статье акцентирует внимание на недостатках ПССПР, отмечая, что в подобного рода объединениях отсутствует «живое общение» и возможность разрешить некоторые проблемы в «частном порядке», если взаимодействие коллег происходит исключительно в онлайн-режиме (Молокова, 2023).

Несмотря на отдельные попытки сформулировать критерии оценки качества работы профессиональных сетевых сообществ, приходится признать отсутствие в современных научных исследованиях концептуализации такого рода опыта. Речь идет об оценке качества самих объединений по профессиональному признаку. Сложность для такой оценки представляет еще тот факт, что развитие профессиональных компетенций происходит как бы произвольно, в результате общения, решения общих задач и иных взаимодействий. В то же время Интернет представляет обширный набор инструментов для пусть и не прямой, но косвенной оценки эффективности таких объединений.

Следует уточнить, авторы подвергали анализу существующие профессиональные объединения педагогов на уровне региона, в том числе и методической направленности, которые функционируют в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Важно, что упомянутые ПССПР созданы в результате издания распорядительных документов органов власти, то есть создавались «сверху». Данный факт позволил авторам применить к рассматриваемым сетевым профессиональным сообществам одни оценочные процедуры.

## Методы

Основной эмпирической базой исследования стали созданные на базе Челябинского института развития образования (далее – ЧИРО) профессиональные сетевые интернет-сообщества педагогов: «Профилактика школьной неуспешности обучающихся» (<https://vk.com/club195981761>), «Взаимодействие со «сложным» контингентом обучающихся» (<https://vk.com/club195981800>), и «Формирование функциональной грамотности обучающихся» (<https://vk.com/club195979526>).

Данные для исследования (преимущественно количественные показатели, полученные с помощью встроенных аналитических инструментов социальных сетей) собирались на протяжении трех лет, с момента создания указанных сообществ.

Общую концептуальную базу исследования составили: структурно-генетический, системный и коэволюционный подходы.

## Результаты и обсуждение

Авторы настоящей статьи с 2020 года являются модераторами сообщества «Профилактика школьной неуспешности обучающихся» (<https://vk.com/club195981761>) и располагают большим количеством статистических данных обо всех трех указанных выше сообществах. На основании этих данных можно судить об эффективности созданных интерактивных площадок, адекватности выбранных подходов к формированию контента, принципов и правил работы с целевой аудиторией, а также разрабатывать инструменты развития и повышения качества работы ПССПР в будущем.

Решение создать профессиональные сообщества педагогов было принято в 2020 году в связи с эпидемиологической ситуацией и для соблюдения законодательных ограничений. Принятое решение также позволяло обеспечить реализацию мероприятий для школ с низкими результатами. В том же ключе и на том же основании созданные ПССПР обеспечивали реализацию мероприятий для школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях. Основная объединяющая цель проектов – систематическое повышение квалификации педагогов в рамках освоения психолого-педагогических технологий работы со «сложным контингентом».

Были определены общие принципы работы и модерации ПССПР, а также представлены критерии эффективности деятельности этих сообществ. В процессе деятельности по модерированию сообществ авторы убедились в предположении, что интерактивное взаимодействие позволит осуществлять профессиональную деятельность эффективнее, по крайней мере в каких-либо моментах, чем традиционное методическое объединение.

Ежегодный мониторинг функционирования объединений по разработанным критериям позволил также сделать ряд выводов о качестве работы и перспективах развития региональных методических объединений. Способ получения качественных выводов из количественных показателей и интерпретации числовых данных можно представить в виде системы конкретных приемов и задач, что, собственно, и является методикой

оценки качества функционирования и эффективности профессиональных сетевых сообществ, описание которой представлено ниже.

### *Этапы и критерии оценки ПССПР*

Мониторинговым и оценочным процедурам интерактивных сообществ должно предшествовать четкое понимание предметной направленности и функций сообщества, определение критериев оценки эффективности и соответствующее формирование контента через публикацию информационных постов и различные формы организации обратной связи.

Модераторы во время оценки качества работы ПССПР должны изучить все возможные источники информации и поддающиеся измерению показатели функционирования и активности сообщества. Далее необходимо проанализировать значение и степень важности каждого показателя в зависимости от специфики и предметной направленности сообщества. Необходимо учитывать, что эффективность сетевого сообщества педагогических работников состоит в качественном научно-методическом сопровождении неформального повышения квалификации участников объединения и востребованности контента целевой аудиторией.

Подбор критериев оценки эффективности сообщества зависит от того, что, собственно, модераторы и организаторы сообщества считают «эффективностью». В общем виде эффективность сообщества можно определить как оптимальное с точки зрения потраченных ресурсов достижение цели существования данной площадки, которое проявляется в выполнении основной ведущей функции сообщества посредством реализации ряда второстепенных функций и увеличении количества таких второстепенных выполняемых функций. Далее следует вопрос, что считать показателем выполнения ведущей функции сообщества.

Расчет объективных показателей функционирования производится в зависимости от специфики сообщества и оценивается в динамике по отношению к аналогичным данным за предыдущий отрезок времени в связке со всеми остальными показателями. Также для максимальной полноты оценки рекомендуется проводить анализ ряда аналогичных сообществ / групп (при наличии).

Чаще всего показателями эффективности ПССПР выступают следующие количественные показатели:

- количество и положительная динамика активных участников;
- продолжительность существования сообщества (в любых формах, которые позволяет соответствующая площадка);
- внутренняя динамика: репосты, комментарии, просмотры, лайки и т. д.;
- дизайн сообщества;
- наличие норм и правил взаимодействия участников сообщества и соблюдение участниками этих норм и правил;
- баланс контента: разнообразие аудио-, видео- и текстового материала, а также периодичность публикации информационных постов;
- своевременность и скорость модерации при обязательном соблюдении правил общества.



### *Данные о функционировании ПССПР и их интерпретация*

Большинство из представленных критериев сами по себе не свидетельствуют прямо об эффективности, высоком качестве работы и содержании сообщества. Для объективной всесторонней оценки качества работы объединения необходим комплексный анализ показателей и суммарный учет данных. Для этого необходимо выделение таких показателей, которые несут прямую или косвенную информацию о результативности сообщества, доступны статистическим методам изучения и которые можно рассматривать в динамике и сравнивать с показателями аналогичных сообществ. Поддающиеся измерению, статистической обработке и анализу показатели условно можно разделить на три подгруппы (блоки):

- данные самой площадки, на которой расположено ПССПР;
- количественные данные, получаемые и обрабатываемые модераторами самостоятельно;
- данные анкетирования и опросов участников сообществ на страницах самих методических объединений, а также муниципалитетов и образовательных организаций, педагоги которых являются участниками региональных методических объединений.

Уже *первый блок* данных предоставляет много возможностей для интерпретации и анализа. Модератор может получить информацию о количестве просмотров различных сообщений (материалов), размещенных в ПССПР, как подписчиками сообщества, так и вариальными пользователями, динамике посещаемости уникальных и новых пользователей, их активности в виде комментариев, реакций, репостов и т. д. В целом инструменты мониторинга позволяют выявить как общую активность сообщества, так и индивидуальные характеристики отдельных участников: географию и гендерные характеристики подписчиков, процентное соотношение устройств, с которых осуществляются посещения страницы сообщества и т. д. На основе этих данных можно составить адекватный портрет целевой аудитории из числа подписчиков, установить причинно-следственные связи между активностью подписчиков и активностью модераторов и скорректировать инструменты формирования контента.

Однако перечисленных показателей недостаточно для выводов о готовности сообщества взять на себя функции неформального повышения профессиональной квалификации. Здесь приходит на помощь *второй блок данных*.

Заинтересованное лицо, исходя из своих задач, может самостоятельно установить необходимые критерии качества функционирования ПССПР, которые напрямую не следуют из функционала площадки, например количество авторских материалов, размещенных именно педагогическими работниками, участниками сообщества. Следует также отметить, что с развитием площадки инструменты из второго блока могут переходить в первый блок. На заре становления социальных сетей в Интернете отсутствовали некоторые возможности, которые сейчас массово распространены едва ли не во всех социальных сетях, например возможность оставить графическую реакцию на публикацию – *emoji*. В зависимости от специфики сообщества в этот ряд могут добавляться

иные показатели, например, количество материалов, набравших более 1000 просмотров, количество материалов образовательных организаций региона, региональных инновационных площадок, количество авторских материалов и разработок, предоставленных модератору участниками сообщества и т. д.

*Динамика количества подписчиков* – один из самых объективных маркеров популярности, востребованности и развития сообщества<sup>1</sup>. Качественное значение количества подписчиков определяется предметной направленностью сообщества и потенциальным составом целевой аудитории: например, количество подписчиков профессионального сетевого сообщества дефектологов или логопедов не будет по определению столь же многочисленным, как число подписчиков сообществ, посвященных юмору или какому-либо развлекательному контенту. Чтобы понять объективное значение количества подписчиков профессионального сетевого сообщества, модераторам или администраторам сообществ необходимо провести синхронный анализ модерлируемого сообщества и аналоговых групп на предмет динамики подписчиков<sup>2</sup>.

Уровни активности подписчиков находят отражение в количестве просмотров, лайков, репостов, комментариев и материалов, предлагаемых модератору для размещения.

Одним из универсальных показателей знакомства с контентом во всех социальных сетях и виртуальных информационных площадках является *количество просмотров*. Сам по себе просмотр ничего не говорит об объективной полезности материала для пользователя в плане дальнейшего применения просмотренного материала в практике или увеличения имеющихся у пользователя знаний. Однако положительная динамика количества просмотров указывает на повышение интереса пользователей социальной сети к публикуемой информации, увеличение числа целевой аудитории. Также положительная динамика просмотров свидетельствует о выполнении такой функции сообщества, как информирование общественности и публикация значимого для подписчиков сообщества контента.

«Функция лайк» предполагает несколько коммуникативных опций: «ознакомился», «поддерживаю», «нравится», «согласен», «солидарен», «сочувствую», «соболезную» и т. д. Все значения можно свести к трем основным: ознакомлен, солидарен, нравится. Однако на практике оттенки солидарности могут быть различными: просто согласен, готов к солидарным действиям и т. д. Данные оттенки можно уточнить в контексте: целевая направленность и содержание опубликованного материала, содержание оставленных комментариев, количество репостов в другие сервисы, значение используемых графических символов в комментариях и т. д. Количество лайков является более говорящим маркером востребованности контента и личного отношения к публикуемому материалу, чем, к примеру, просмотры, а репост – показателем более активного отношения к материалу, чем просмотр. Увеличение количества репостов

<sup>1</sup> В том случае если этот процесс не обусловлен какими-то искусственными инструментами привлечения в данное сообщество («накрутками посетителей»), что обязательно нужно учитывать при анализе динамики количества подписчиков.

<sup>2</sup> Например, если в нескольких схожих группах сопоставимым образом увеличивается или уменьшается количество подписчиков, то это, возможно, не заслуга или недостаток работы модераторов, а некая общая тенденция.

свидетельствует о востребованности материала подписчиками и косвенно – о повышении такой функции сообщества, как обмен знаниями.

Наиболее исчерпывающей и прямой характеристикой личного и профессионального отношения пользователя к контенту является комментарий. Комментарий содержит позитивную или негативную оценку пользователем содержания информационных постов. Комментарии могут отличаться по степени развернутости суждения и экспрессивности оценки. Дополнительную выразительность комментарий придают графические инструменты, доступные в меню пользователя социальной сети: эмодзи, идиограммы, смайлы, стикеры и т. д. В формате и посредством комментария происходят обсуждения, дискуссии, беседы, обмен знаниями и информацией, интерактивные форумы. В нашем случае количество комментариев свидетельствует о качестве выполнения такой функции методического объединения, как обмен знаниями и сетевое взаимодействие.

Активность модераторов, в свою очередь, находит отражение в количестве и содержании информационных постов, включая репосты из других сервисов на странице объединения, комментариев в виде анонсов, пресс-релизов, информационных сообщений, оценочных суждений по поводу содержания публикуемых материалов.

*Количество информационных постов* является специфическим показателем: их число, периодичность публикации и содержание принципиально зависит от специфики сообщества. И их избыточность, и их недостаток, и неравномерность их публикации существенно нарушает ритм работы сетевого сообщества и отрицательно сказывается на качестве обратной связи с целевой аудиторией.

Маркером оригинальности сообщества является низкий *процент репостов* из других сервисов на странице сообщества. Если увеличение количества репостов в другие сервисы является положительным показателем, то увеличение доли репостов из других сообществ является однозначно отрицательной характеристикой.

В качестве примера фиксации количественных показателей динамики сообществ за определенный отрезок времени представим данные мониторинга региональных методических объединений с 2020 по 2023 год (см. табл.1, 2).

Эти цифры можно анализировать непосредственно, но наиболее точное значение чисел можно получить, приведя их к некоему общему знаменателю. Точкой отсчета для выработки объективных значений этих числовых показателей является количество опубликованных постов в динамике. Важно, что при оценке количественных показателей следует оценивать и общее количество упоминаний материалов сообщества в других сообществах, но с учетом некоего среднего значения показателей.

Ниже представлены те же количественные данные, переведенные в средние значения по отношению к одному информационному посту.

Следует обратить внимание, что данные показатели можно оценивать не только в среднем значении по отношению к количеству постов, но и в отношении к количеству подписчиков. Таким образом мы можем определить долю активных подписчиков. Если количество подписчиков увеличилось в два раза, а просмотры в полтора, то активность участников

Таблица 1 / Table 1

Количественные показатели активности региональных методических объединений<sup>1</sup>  
Quantitative indicators of activity of regional methodological associations

Период функционирования	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г
Количество информационных постов	230	166	118	148
Количество репостов из других сообществ	51	44	22	24
Количество комментариев к постам	901	261	52	119
Количество лайков к постам	1876	961	1233	2769
Количество просмотров постов	80310	65323	63434	158268
Количество репостов в другие сервисы	113	334	567	1389
Количество материалов, набравших более 1000 просмотров	–	–	17	70
Количество материалов образовательных организаций региона	–	–	16	28
Количество материалов региональных инновационных площадок	–	–	11	15
Количество материалов ГБУ ДПО ЧИРО	–	–	9	7

ПССПР упала, несмотря на общее увеличение абсолютных значений. Следует упомянуть, что из данного факта не обязательно следует заключение, что информация в сообществе стала хуже или менее актуальной, такое утверждение требует дополнительных исследований.

Если количество подписчиков осталось таким же, а число просмотров и иных показателей выросло, то увеличилась доля активных или заинтересованных подписчиков, несмотря на то что число новых подписчиков не выросло. Для более подробного анализа можно уточнить уровни активности участников объединения: просто подписан; подписан и просматривает материалы; помимо указанного использует размещаемые материалы; плюсом к вышеперечисленному комментирует записи и участвует в обсуждениях; участвует (высшая степень активности) в формировании контента, публикуя свои материалы, разработки (после одобрения модераторами сообщества).

<sup>1</sup> В целях экономии времени читателя и получения общей картины в таблице представлены суммированные по трем региональным методическим объединениям количественные показатели. Разумеется, аналогичная раскладка может быть получена по каждому объединению в отдельности и стать основой для сравнения методических объединений как между собой, так и с любыми другими аналогичными площадками.

Таблица 2 / Table 2

Среднее значение количественных показателей активности региональных методических объединений  
Average value of quantitative indicators of activity of regional methodological associations

Период функционирования	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г
Количество информационных постов	230	166	118	148
Количество репостов из других сообществ на 1 пост (среднее значение)	0,2 (каждый 5-й)	0,2 (каждый 5-й)	0,2 (каждый 5-й)	0,2 (каждый 5-й)
Количество комментариев на 1 пост (среднее значение)	3,9	1,5	0,4	0,8
Количество лайков на 1 пост (среднее значение)	8,1	5,7	10,4	18,7
Количество просмотров на 1 пост (среднее значение)	349	393	537	1069
Количество репостов в другие сервисы (среднее значение)	0,4	2	4,8	9,3
Количество материалов, набравших более 1000 просмотров (среднее значение)	–	–	0,1	0,5
Количество материалов образовательных организаций региона (среднее значение)	–	–	0,1	0,2
Количество материалов региональных инновационных площадок (среднее значение)	–	–	0,1	0,1
Количество материалов ЧИРО (среднее значение)			0,1	0,04

В качестве отправной точки дальнейших исследований можно предложить выработку общего коэффициента востребованности контента и общего коэффициента активности участников объединения: в первом случае мы суммируем количество просмотров, лайков, комментариев и репостов в другие сервисы и делим на количество информационных постов, а во втором – суммируем указанные выше показатели, добавляем число информационных постов и делим на количество подписчиков объединения.

Третьим блоком данных об эффективности интерактивных сетевых сообществ являются результаты анкетирования и различных опросов

как самих участников сообществ на страницах методических объединений, так и других заинтересованных лиц. При разработке процедуры анкетирования следует исходить из идеи, что информация, полученная по результатам анкетирования, должна соотноситься с информацией, полученной посредством предыдущих двух блоков. Совпадение показателей, или одинаковость полученной информации, свидетельствует о высокой степени объективности оценки эффективности интерактивного профессионального сетевого сообщества. Чем больше не зависящих друг от друга источников данных указывают на один и тот же результат, объект, качество или отношение, тем больше процент точности имеющихся данных.

### Заключение

Подводя итог, можно отметить универсальный характер предложенной методики оценки эффективности сетевых профессиональных сообществ, которая может развиваться, уточняться, дополняться и трансформироваться в зависимости от специфики сообщества, целей и задач субъектов оценивания.

Отличительной чертой методики является комплексный анализ данных внутреннего и внешнего мониторинга сетевых сообществ, ряд способов интерпретации данных, набор показателей, которые обрабатываются вручную, а также положение о том, что числовые показатели должны быть приведены к средним значениям в отношении к количеству информационных постов или количеству подписчиков.

С развитием ПССПР в дальнейшем потребуются изучение и разработка дополнительных инструментов оценки эффективности таких сообществ. Развитие рассматриваемых информационных систем в плане дизайна и технического сопровождения будет определять и новые подходы к развитию методики оценки эффективности, появлению новых источников, критериев и показателей оценивания.

Задача науки получать максимально объективные представления об объекте с помощью любых поддающихся изучению и измерению источников информации. В этом смысле приблизительность большинства представленных показателей не является недостатком, а указывает лишь на дальнейшие перспективы повышения точности применяемых методик, которые могут быть интересны не только исследователям, но и владельцам социальных сетей в части совершенствования их интерфейса и инструментария работы.

### Список литературы

1. Гавриленко Л. З. Социальные сети как дополнительный ресурс в формировании функциональной грамотности учащихся на уроках литературы (из опыта работы) // *Magisterium. Журнал о педагоге и для педагога*. 2022. № 4. С. 80-87.
2. Ермакова М. Н. Роль сетевых профессиональных сообществ в самообразовании педагога дошкольного образования // *Педагогическое*

мастерство и современные педагогические технологии: Сб. мат-лов Всерос. науч.-практ. конф., Чебоксары, 28 апр. 2022 г. Чебоксары: Интерактив плюс, 2022. С. 15–16.

3. Ескайырова Г. С. Профессиональное развитие педагогов в сетевых сообществах: создание ценности, закрепление эффекта // Содержательные и процессуальные аспекты современного образования: Мат-лы III Межд. науч.-практ. конф. Астрахань, 10 марта 2021 г. Астраханский государственный университет. 2021. С. 25–28. <https://doi.org/10.21672/978-5-9926-1287-5-025-028>

4. Ешкилев Ю. Б. Экспертный потенциал профессиональных педагогических сетевых сообществ // Евразийский образовательный диалог: мат-лы межд. форума, Ярославль, 26–27 апр. 2021 г. Ярославль: Институт развития образования, 2021. С. 65–69.

5. Маслова Ю. В. Организационно-сетевые аспекты коммуникации как условие формирования профессионального сообщества библиотечно-информационных специалистов региона. Казань: Астор и Я, 2022. 227 с.

6. Молокова А. В., Беленок И. Л., Поцукова Т. А. Научно-методическое сопровождение муниципальных методических объединений // Академический вестник. 2022. № 1 (55). С. 14–21.

7. Молокова А. В. Научно-методическое сопровождение методических объединений педагогов: от моделирования к реализации // Педагогический ИМИДЖ. 2023. Т. 17. № 4. С. 538–547. <https://doi.org/10.32343/2409-5052-2023-17-4-538-547>

8. Петухова А. В. Shorts, Reels и VK Клипы: перспективы внедрения социальных сетей в образование // Современный учитель - взгляд в будущее: сб. науч. ст. по итогам Межд. науч.-обр. форума, Екатеринбург, 14–17 нояб. 2023 г. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. С. 266–272.

9. Пучковская Т. О. Сетевые профессиональные сообщества как одна из форм самореализации педагога в условиях цифровизации образования // Педагогическое образование в условиях трансформационных процессов: ресурсы и механизмы обеспечения устойчивого развития общества: Сб. науч. ст. / Под ред. А. В. Позняк. Минск: Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка, 2022. С. 337–340.

10. Селиванова, Е. А. Потенциал сетевых профессиональных сообществ в формировании готовности педагогов к обмену знаниями // Сибирский педагогический журнал. 2022. № 2. С. 108–118. <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2202.10>

11. Соколова Е. Г., Соколова М. Г., Лаврентьева О. В. Сетевое сообщество как новая организационная форма в системе повышения квалификации педагогических кадров // Развитие личности в условиях цифровой трансформации: Мат-лы V Межд. науч.-практ. конф. Копейск, 31 янв. 2020 г. Копейск: Челябинский институт развития профессионального образования, 2020. С. 140–144.

12. Суханова С. В. Интеграция аттестационных процедур с региональной системой профессионального роста педагогических работников:

использование потенциала сетевых экспертных сообществ // Шамовские чтения: сб. ст. XV Межд. науч.-практ. конф. В 2 ч., Москва, 21–25 янв. 2023 г. Т. 2. Москва: 5 за знания, 2023. С. 462–467.

## References

- Gavrilenko, L. Z. (2022). Social networks as an additional resource in the formation of functional literacy of students in literature lessons (from work experience) *Magisterium. Magazine about teachers and for teachers*, 4, 80–87. (In Russ.)
- Maslova, Yu. V. (2022) *Organizational and network aspects of communication as a condition for the formation of a professional community of library and information specialists in the region*. Astor i Ya. (In Russ.)
- Molokova, A.V. (2023). Scientific and methodological support for teachers' methodological associations: from modeling to implementation. *Pedagogical IMAGE*. 17(4), 538–547 (In Russ.)
- Molokova, A. V. Belenok, I. L. & Potsukova, T. A. (2022). Scientific and methodical support of municipal methodical associations. *Academic Bulletin*, 1 (55), 14–21. (In Russ.).
- Petukhova, A. V. (2023). Shorts, Reels and VK Clips: prospects for the introduction of social networks in education. In *Proceedings of the forum «Modern teacher – a look into the future, Yekaterinburg, 14 Nov., 2023* (pp. 266–272). (In Russ)
- Puchkovskaya, T. O. (2022). Network professional communities as one of the forms of teacher self-realization in the conditions of digitalization of education. In A. V. Poznyak (Ed.). *Pedagogical education in the conditions of transformation processes: resources and mechanisms for ensuring sustainable development of society* (pp. 337–340). Belarusian State Pedagogical University named after Maxim Tank. (In Russ).
- Selivanova, E. A. (2022). The Potential of professional networks in the formation of teachers' readiness to exchange knowledge. *Siberian Pedagogical Journal*, 2, 108–118. (In Russ) <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2202.10>
- Sokolova, Ye. G., Sokolova, M. G., & Lavrentyeva, O. V. (2020) Network community as a new organizational form in the system of advanced training of teaching staff]. In *Proceedings of the conference “Personal development in a digital transformation”, Kopeysk, 31 Jan. 2020* (pp. 140–144). (In Russ).
- Sukhanova, S. V. (2023) Integration of certification procedures with the regional system of professional development of teaching staff: using the potential of network expert communities, In *Proceedings of the XV International Shamov readings, Moscow, 21–25 Jan., 2023* (pp. 462–467).
- Yermakova, M. N. (2022). The role of network professional communities in the self-education of preschool teachers . In *Proceedings of the conference “Pedagogical skills and modern pedagogical technologies”, Cheboksary, 28 apr.* (pp. 15–16). (In Russ).
- Yeshkilev, Yu. B. (2021). Expert potential of professional pedagogical network communities. In *Proceedings of the forum “Eurasian educational dialogue”, Yaroslavl, 26–27 Apr., 2021* (pp. 65–69). (In Russ).
- Yeskayurova, G. S. (2021). Professional development of teachers in online communities: creating value, consolidating the effect. In *Proceedings of the conference “Content and procedural aspects of modern education”, Astrakhan, 10 March, 2021* (pp. 25–28). (In Russ) <https://doi.org/10.21672/978-5-9926-1287-5-025-028>



## Информация об авторах

**Алексей Геннадьевич Донской**, канд. филос. наук, Начальник отдела организации научно-исследовательской работы Челябинского института развития образования, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5044-7076>, don1785@mail.ru

**Ларюшкин Сергей Александровича**, старший преподаватель кафедры управления, экономики и права Челябинского института развития образования, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9390-7389>, Jkl.85@mail.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Alexey G. Donskoy**, Cand. Sci. (Philosophy), Head of the Department for Organization of Research Work of the Chelyabinsk Institute for Educational Development, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4462-7916>, don1785@mail.ru

**Sergei A. Laryushkin**, Senior Lecturer, Department of Management Economics and Law of the Chelyabinsk Institute for Educational Development, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3224-2069>, garkusha-ns@ranepa.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.008>

Научная статья



## Профессиональная адаптация военных пенсионеров: ИНКЛЮЗИВНЫЙ ПОДХОД

**О. Н. Монахов**

Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны  
Ярославль, Российская Федерация  
monahovs@mail.ru

### **Аннотация.**

**Введение.** Включение некоторых категорий российских граждан в социально-трудовые отношения осложнено обязательной ресоциализацией. Одной из таких категорий выступают уволенные в запас военнослужащие, обладающие правом на пенсионное обеспечение и являющиеся трудоспособными. Переход военных пенсионеров в новую для них реальность гражданской жизни сопровождается рядом сложностей и затруднений.

**Цель.** Выявить потенциал инклюзивного подхода в решении проблем профессиональной адаптации военных пенсионеров.

**Методы.** В ходе исследования проводился вторичный анализ результатов эмпирических исследований, контент-анализ научных публикаций.

**Результаты.** Профессиональная адаптация военных пенсионеров рассмотрена в качестве основного условия их социальной адаптации. В качестве основных направлений профессиональной адаптации выделены: организация образовательной деятельности; организация трудовой занятости; социально-правовое сопровождение предпринимательской деятельности.

**Научная новизна.** Определено содержание инклюзивных условий, обеспечивающих успешность профессиональной адаптации военных пенсионеров.

**Практическая значимость.** Приведенные в статье направления, формы и условия профессиональной адаптации военных пенсионеров могут быть использованы при разработке программ трудоустройства и обеспечения занятости военнослужащих, увольняемых с военной службы в запас.

**Ключевые слова:** военные пенсионеры, профессиональная адаптация, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, ресоциализация, инклюзивный подход

**Для цитирования:** Монахов О. Н. Профессиональная адаптация военных пенсионеров: инклюзивный подход // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 120–132. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.008>

Статья поступила в редакцию 10 мая 2024 г.; поступила после рецензирования 16 мая 2024 г.; принята к публикации 17 мая 2024 г.

© О. Н. Монахов, 2024

Original article

# Professional adaptation of military pensioners: an inclusive approach

**Oleg N. Monakhov**

Yaroslavl Higher Military Institute of the Air Defense,  
Yaroslavl, Russian Federation  
monahovs@mail.ru

**Introduction.** Due to the specificities of resocialisation, building social and labour relations is difficult for certain categories of Russian citizens. One of these categories are retired military personnel who have the right to pension provision and are able-bodied. The transition of military pensioners to the new reality of civilian life is accompanied by a number of difficulties.

**The aim** of the study is to identify the potential of an inclusive approach in addressing the problems of professional adaptation of military pensioners.

**Methods.** During the study, secondary analysis of the results of empirical studies and content analysis of scientific publications were carried out.

**Results.** The professional adaptation of military pensioners is considered the main condition for their social adaptation and integration. The following are considered as areas of professional adaptation of military pensioners: organisation of educational activities, organisation of employment, and social and legal support for entrepreneurial activity.

**Scientific novelty** consists in identifying a set of inclusive conditions that ensure the success of professional adaptation of military pensioners.

**Practical significance.** The directions, forms and conditions of professional adaptation provided in the article can be used in the development of employment programmes for military pensioners and retired military personnel.

**Keywords:** military pensioners, professional adaptation, professional retraining, advanced training, resocialisation, inclusive approach

**For citation:** Monakhov, O. N. (2024). Professional adaptation of military pensioners: an inclusive approach. *Vocational Education and Labour Market*, 12 (2), 120–132. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.008>

Received May 10, 2024; revised May 16 2024; accepted May 17, 2024.

## Введение

Включение некоторых категорий российских граждан в социально-трудовые отношения осложнено ресоциализацией. Одной из таких категорий являются уволенные в запас военнослужащие, обладающие правом на пенсионное обеспечение и являющиеся трудоспособными (далее – военные пенсионеры).

Увольнение с военной службы не является для военнослужащих неожиданным событием, но варианты реагирования на него разнятся: для одних ситуация становится шоковой, сопровождаемой отрицательными эмоциями, страхом перед неизвестным будущим (Иващенко,

Кирилина, 2016), для других – это возможность заняться собственным здоровьем, реализовать свои обретенные за годы разнообразные умения и навыки в различных сферах гражданской жизни. Однако своеобразный «социальный лифт», переносящий военных пенсионеров в новую для них реальность гражданской жизни, сопровождается рядом сложностей и затруднений, причиной которых является:

- отсутствие востребованной на рынке труда специальности;
- неминувность переоценки норм и ценностей, обусловленной тем, что для военнослужащих, прежде всего офицеров, увольнение в запас связано с достижением ими среднего возраста или старше;
- психологический дискомфорт, приводящий нередко к апатии и / или агрессивности;
- неупорядоченность и неоднородность гражданской сферы, выражающейся в противоречиях между событийностью и повседневностью, препятствующих социальной интеграции.

Процесс социально-личностного самоопределения бывших военнослужащих в условиях адаптации к требованиям новой социальной среды приводит к возникновению препятствий, преобразующихся в «социокультурные барьеры: информационные (недостаточность информации о социокультурных условиях новой среды); возрастные (в основном у тех, чей срок выслуги составляет 10–15 лет и более); эмоционально-психологические (социально-психологические возможности личности – темперамент, интеллект, восприятие информации и т. п.); мировоззренческие (противоречия между ценностями армейской субкультуры и гражданской жизни, необходимость пересмотра субъективной системы идеалов, принципов, убеждений); ситуативные (процессы, происходящие в новой социальной среде); культурные; временные (например, период реформ)» (Иващенко, 2016, с. 28).

Увольнение с военной службы, сопровождаемое неудовлетворенностью новым социальным положением, вызывает продолжительные эмоциональные реакции, которые, несмотря на преимущественно негативный характер, становятся стимулом для поиска и реализации новой занятости в гражданской сфере. В результате большинство бывших военных «имеет установку на активную ресоциализацию и желание ее осуществить» (Деникина, Дроконова, 2024, с. 164).

Особую значимость в этот период приобретает своевременная адаптация военных пенсионеров к новым динамичным экономическим и социальным условиям жизни и деятельности. В контексте данной проблемы обращает на себя внимание произошедшая «ревизия» процесса адаптации, который вслед за Н. Н. Мельниковой понимается «как движение от пассивного приспособления к построению системы продуктивного взаимодействия личности и среды, а также рассмотрение конечной цели не только как достижение гомеостатического равновесия, отсутствия конфликтов, а как самоактуализация и самореализация личности в гармонии с реальным социумом» (Леопя, Корытков, 2016, с. 25).

В связи с этим важной становится «демократическая акция включения индивида или группы в более широкое сообщество с целью приобщения к определенному действию или культурному процессу» (Ярская,

2008, с. 11), осознаваемая как социальная инклюзия и проявляющаяся в способности общества интегрировать в свою жизнь людей с проблемами адаптации и социализации, для которых «новое скорее воспринимается как угроза, а будущее – как источник риска и неопределенности» (Шеманов, 2007, с. 7).

Полифункциональный характер воинского труда и видовое содержание военно-профессиональной деятельности акцентирует внимание на специфике перехода военнослужащих после увольнения с военной службы в новую для них «гражданскую» среду. Жизнь военнослужащего «представляет собой отдельную реальность, провоцирует конкретный способ «социального конструирования реальности», воспроизводство и применение которого в гражданском мире возможно лишь частично» (Халиков, 2016, с. 125). Данное утверждение нацеливает на изучение потенциала инклюзивного подхода в решении проблем профессиональной адаптации военных пенсионеров.

## Методы

Исследование основано на вторичном анализе данных – результатов эмпирических исследований российских ученых, опубликованных преимущественно в последние 2–3 года, а также анализе законодательно-правовых актов и нормативных документов.

## Результаты и обсуждение

Инклюзивный подход подразумевает определенные, еще не в полной мере реализованные возможности, технологии и условия включения военных пенсионеров в социальное пространство, которые позволят добиться максимального положительного эффекта в их социальной адаптации. Преимущества данного подхода связаны с ресурсами социальной инклюзии, которая «может быть констатирована в случае если лицо, реализуя принадлежащие ему права, не будет ощущать последствий объективировавшегося в его жизни социального риска, сможет выйти из неблагоприятной жизненной ситуации и ощутить это преодоление» (Трутаева, 2023, с. 62).

Потенциал упомянутого подхода в решении обозначенного в рамках данной работы вопроса заключается в связке социальной инклюзии и социальной интеграции. Инклюзия здесь понимается как «активный процесс укрепления чувства принадлежности индивида или группы к сообществу, ведущий к социальной интеграции» (Астоянц, Россихина, 2009, с. 51–53).

### *Профессиональная адаптация военных пенсионеров как ключевая проблема*

Исследователи увязывают завершение военной службы и увольнение в запас с появлением проблемных ситуаций, среди которых одной из ключевых выделяется проблема трудоустройства. Так, по данным В. Э. Щипакова (2023, с. 155) сложность поиска нового рабочего места отмечают 63,2 % уволенных в запас военнослужащих. Сходные данные приводят А. В. Иващенко и Т. Ю. Кирилина (2016, с.163): для большинства (51,1%) поиск профессиональной ниши является приоритетным, а 37 % респондентов по данным опроса, проведенного другими авторами, «отметили

стремление заниматься новой деятельностью» (Деникина, Дроконова, 2024, с. 162).

Следует признать, что зарубежный опыт социальной адаптации ветеранов военной службы отличается системностью, целостностью и комплексностью процесса. Однако несмотря на то что приобретение гражданской специальности военными пенсионерами рассматривается в большинстве западных стран как способ рационального использования высококвалифицированной рабочей силы, обладающей значительным социальным капиталом, проблемы социально-правовой защиты этой категории граждан остаются не решенными или не до конца решенными, и проявляются они, прежде всего, в сфере трудоустройства и обеспечения жильем (Тарент, 2017, с. 106).

Таким образом, сложность трудоустройства не без оснований считается существенным барьером для эффективной социальной адаптации военных пенсионеров, поскольку успешность профессиональной самореализации снижает социальный риск их десоциализации, способствует личностному и семейному благополучию, обеспечивает стабильность социального самочувствия и уверенность в завтрашнем дне.

Результаты исследований позволяют выделить «элементы профессиональной адаптации в контексте ресоциализации военнослужащих, уволенных в запас», такие как «организация образовательной деятельности ... организация трудовой занятости ... социально-правовое сопровождение при трудоустройстве, предпринимательской деятельности» (Щипаков, 2023, с.154).

### *Организация образовательной деятельности военных пенсионеров*

Одним из ключевых компонентов организации образовательной деятельности лиц, уволенных в запас из вооруженных сил, является *профессиональная переподготовка*, которая «направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации»<sup>1</sup>

Право военнослужащих на профессиональную переподготовку представляет собой государственную гарантию реализации гражданами Российской Федерации своих конституционных прав на труд и социальную защиту от безработицы. Данное право реализуется посредством предоставления уволенным военнослужащим возможности приобретения специальности, повышающей их конкурентоспособность на рынке труда, поступательное включение в новые экономические и социальные условия жизни и деятельности.

Обучение по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки осуществляется военными образовательными организациями высшего образования Министерства обороны РФ в очной, очно-заочной или заочной форме обучения<sup>2</sup>. Однако в ходе

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», ч. 2 ст. 76. <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162745&ysclid=twur6crj7e195905204>

<sup>2</sup> Приказ Министра обороны РФ от 15.05.2021 N 270 «Об определении Порядка и условий реализации военнослужащими Вооруженных Сил Российской Федерации, проходящими военную службу по контракту, права на профессиональную переподготовку по одной из гражданских специальностей». <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106210018?ysclid=twurdv49he34576210>

реализации права на профессиональную переподготовку военнослужащие, уволенные в запас, сталкиваются с рядом проблем:

- ограниченность материально-технических ресурсов военных вузов и недостаток практического опыта преподавателей, что сужает возможности выбора дополнительных профессиональных программ;
- «требования к месту расположения образовательных организаций», которые должны размещаться «в населенных пунктах по месту прохождения военнослужащими военной службы», а также незаинтересованность «образовательных организаций, реализующих требуемые программы профессиональной переподготовки ... ввиду необходимости осуществления конкурентных закупочных процедур» (Свининых, Свининых, 2020);
- недостаточное внимание к потребностям военнослужащих при выработке образовательных маршрутов профессиональной переподготовки;
- продолжительность профессиональной переподготовки, которая не должна продолжаться более четырех месяцев, что лишает военнослужащего возможности пройти более продолжительную переподготовку.

К организационным трудностям, к которым можно отнести приведенные выше, прибавляются трудности, сопряженные как с низким уровнем компетентности организаторов обучения, так и с несоответствием ожиданий военных пенсионеров реальным требованиям рынка труда.

В идеале профессиональная переподготовка должна выстраиваться в соответствии с тенденциями развития социального и образовательного статуса, к которым относится: высокий уровень образованности, состояние физического здоровья; экономическая состоятельность; увеличение количества свободного времени.

Повышение качества системы профессиональной переподготовки военных пенсионеров возможно при условиях:

- постоянного мониторинга ситуации на рынке труда для актуализации направлений профессиональной переподготовки;
- учета потребностей регионов в высококвалифицированных специалистах для модернизации дополнительных профессиональных программ;
- повышения уровня квалификации педагогических работников, участвующих в реализации дополнительных профессиональных программ;
- активного применения современных образовательных технологий.

Для некоторых категорий увольняемых с военной службы граждан нужно предусмотреть «возможность прохождения не только переподготовки, но и повышения квалификации» (Жабровский, 2021, с. 81). Целесообразность такого вида дополнительного образования заключается в том, что при наличии военной специальности, имеющей аналог в гражданской сфере, военнослужащие получают возможность восполнить недостаток знаний, умений и навыков заблаговременно и стать более конкурентоспособными в перспективе.

Повышение квалификации военных пенсионеров в ситуации перехода в иную профессиональную среду должно рассматриваться:

- как система, наделенная потенциальными свойствами реагирования на изменения социального статуса военнослужащих и выявления их образовательных и профессиональных потребностей;

- как процесс, характеризующийся адаптивностью и вариативностью образовательных технологий, выстраиваемый с учетом изменений социального статуса увольняемых военнослужащих, обеспечивающий реализацию образовательных и профессиональных интересов военнослужащих;

- как деятельность военнослужащих в качестве субъектов повышения квалификации, направленная на изменения себя, своей профессиональной деятельности, реализуемая в свободном выборе направлений и форм повышения квалификации.

При проектировании повышения квалификации должны учитываться следующие закономерности:

- опережающий характер повышения квалификации, обусловленный динамикой социальной и профессиональной сред;

- зависимость программ повышения квалификации от колебаний рынка труда;

- обусловленность повышения квалификации, с одной стороны, желанием военнослужащих разрешить неопределенность своего социального и профессионального положения, с другой – проявлением консервативности, стереотипов, наличием социальных и профессиональных рисков.

Так как система повышения квалификации по своей сущности, в отличие от профессиональной переподготовки, характеризуется оперативностью и краткосрочностью, будет уместным в рамках профессиональной адаптации обеспечить развитие готовности военных пенсионеров к реагированию на изменения как на сигналы к профессиональному саморазвитию.

### *Организация трудовой занятости военных пенсионеров*

Успешный профессиональный старт для военных пенсионеров в гражданской сфере труда связан с созданием системы содействия трудоустройству, позволяющей расширить спектр знаний о себе как профессионале, путях и способах трудоустройства, мотивировать на поиск работы по имеющейся специальности, сформировать умения прогнозировать профессиональные перспективы.

В основу механизма адаптационного обеспечения организации трудовой занятости военных пенсионеров могут быть положены уже существующие и доказавшие свою эффективность практики содействия трудоустройству выпускников образовательных организаций. Одной из таких практик является активное взаимодействие с потенциальными работодателями при посредничестве центров трудоустройства и карьеры (Дружинина, 2022). Подобные центры могут быть созданы в каждом субъекте Российской Федерации при взаимодействии Министерства обороны и региональных властей.

Существенные возможности предоставляет государственно-частное партнерство, представляющее собой «взаимодействие государства, бизнес-структур и высших учебных заведений на основе общих интересов для удовлетворения потребностей в высококвалифицированных кадрах» (Коноплянский, 2015, с. 182). В рамках такого партнерства может быть выстроен диалог между государством в лице Минобороны и работодателями для организации трудовой занятости военных пенсионеров. Одной



из форм подобного взаимодействия может стать «субсидирование работодателей, которые формируют в своих компаниях дополнительные учебные места для обучения на рабочем месте или производственного обучения» (Там же, 2015, с. 183).

### *Социально-правовое сопровождение процесса трудоустройства и организации предпринимательства военных пенсионеров*

Несмотря на то что портрет среднестатистического военнослужащего, увольняемого в запас, хорошо известен – «это мужчина 45–55 лет, имеет звание младшего или старшего офицера, имеет семью и детей» (Деникина, Дроконова, 2024, с. 160), при рассмотрении социально-правового сопровождения процесса трудоустройства и организации предпринимательства военных пенсионеров следует максимально учитывать их индивидуальные особенности, такие как:

- возраст и выслуга лет на военной службе;
- замещаемые воинские должности;
- приобретенные воинские специальности и их соответствие специальностям в гражданской сфере;
- личностно-психологические особенности;
- причины увольнения с военной службы;
- места жительства (небольшие населенные пункты, закрытые административно-территориальные образования, крупные города).

В качестве основных направлений социально-психологической и юридической поддержки представителей рассматриваемой группы можно выделить:

- профессиональное информирование и профессиональная ориентация (профессиональное консультирование);
- системную работу в части выстраивания индивидуальной карьеры и содействия трудоустройству;
- организацию и проведение психологического и профессионального тестирования;
- проведение тренингов, деловых профориентационных игр, ярмарок вакансий, справочно-информационных бесед, профессиональных экскурсий и т. д.

Для реализации данных направлений поддержки могут быть привлечены многофункциональные центры, создаваемые на уровне муниципальных образований, и общественные организации, оказывающие помощь в профессиональном обучении военнослужащим (Щипаков, 2023, с. 155). При таком подходе спектр мероприятий социально-правового сопровождения может изменяться и дополняться исходя из анализа трудоустройства данной категории граждан и существующей ситуацией на региональных рынках труда.

Военнослужащие, уволенные в запас, остаются «экономически активной частью населения» (Евенко, Попов, 2020, с. 133), способной обеспечивать экономическое развитие страны. Вследствие этого предпринимательская деятельность представляется особенно перспективным направлением их профессиональной адаптации. Исследователи оценивают предпринимательский потенциал военнослужащих, увольняемых в запас, как минимум выше среднего, выделяя присущие им «трудолюбие,

дисциплинированность несклонность к риску и стрессоустойчивость» (Юрасов, Дроконова, 2023, с. 102), то есть качества, которые могут способствовать успеху при занятии бизнесом. Немаловажной характеристикой данной группы является также обладание «финансовой возможностью для запуска и поддержания небольшого предприятия без заемных средств» (Вольф, Бубнов, 2023, с. 97).

Однако успешная реализация предпринимательского потенциала военных пенсионеров возможна лишь при наличии системы поддержки, аналогичной государственной поддержке «малого предпринимательства посредством развития бизнес-инкубаторов ... в рамках которых создаются такие условия, при которых подверженность начинающего бизнеса негативным внешним факторам максимально минимизируется путем предоставления услуг, оказываемых бизнес-инкубатором резидентам» (Аленина, 2018, с. 115–116). Спектр такого рода услуг должен включать консультирование и наставничество, оказание помощи в генерации бизнес-планов, организации рекламных кампаний и пр. (Кодзоев, 2020).

### Заключение

Увольнение с военной службы и обусловленный этим событием поиск своего места в новой социальной и профессиональной сферах рассматривается в качестве важного этапа в жизни военнослужащего, сопряженного с адаптационными трудностями и социокультурными барьерами и требующего особого, инклюзивного, решения возникающих проблем.

Инклюзивный подход подразумевает интеграцию существующих ресурсов и технологий для достижения максимального положительного эффекта в социальной адаптации. Его реализация будет способствовать:

- эффективной адаптации военных пенсионеров к динамичным условиям социальной и профессиональной сред;
- устранению пробелов в профессиональных знаниях и умениях, которые позволят военным пенсионерам стать конкурентоспособными на рынке труда;
- мотивации на решения проблем, связанных с трудоустройством по уже приобретенным специальностям.

К факторам, снижающим инклюзивный потенциал социальной адаптации, относятся:

- неопределенность ситуации, связанной с увольнением с военной службы;
- несоответствием ожиданий и установок военных пенсионеров реальным требованиям рынка труда;
- незначительный учет интересов военных пенсионеров при определении направлений профессиональной адаптации;
- недостаточный уровень развития системы социально-психологического и юридического консультирования.

Основным условием социальной адаптации уволенных в запас военнослужащих является профессиональная адаптация. Создание инклюзивных условий для профессиональной адаптации военных пенсионеров предусматривает:

- совершенствование образовательной деятельности для профессиональной переподготовки и повышения квалификации с учетом ситуации на рынке труда, привлечение квалифицированных педагогических кадров и применение инновационных образовательных технологий;
- организацию трудовой занятости посредством разработки программ карьерного развития, взаимодействия с потенциальными работодателями, расширения информационных связей между участниками рынка труда;
- оказание поддержки (консультирование и наставничество) для реализации предпринимательских инициатив в условиях организационных проблем и отсутствия необходимых компетенций.

Инклюзивный подход позволит снизить социальный риск десоциализации и обеспечить эффективность профессиональной адаптации данной категории российских граждан.

### Список литературы

1. Аленина Е. Э. Развитие технопарков как основы инновационной экономики: монография. Москва: Русайнс, 2018. 543 с.
2. Астоянц М. С., Россихина И. Г. Социальная инклюзия: попытка концептуализации и операционализация понятия // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2009. № 12. С. 51–58.
3. Вольф К. В., Бубнов А. Л. Ключевые драйверы повышения предпринимательского потенциала военнослужащих, увольняемых в запас // Социально-политические науки. 2023. Т. 13. № 6. С. 94–99. <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2023-13-6-94-99>
4. Деникина З. Д., Дроконова К. Е. Особенности социально-психологического состояния военнослужащих в процессе увольнения в запас // Власть. 2024. Т. 32, № 1. С. 159–165. <https://doi.org/10.24412/2071-5358-2024-1-159-165>
5. Дружинина Е. С. Предпосылки развития центров трудоустройства и карьеры в системе высшего образования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2022. № 5. С. 20–30. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-5-20>
6. Евенко С. Л., Попов И. А. Государственные стратегии управления рисками социальной адаптации российских военнослужащих в отставке // Власть. 2020. Т. 28. № 3. С. 129–135. <https://doi.org/10.31171/vlast.v28i3.7326>
7. Жабровский Р. А. О реализации права военнослужащих на профессиональную переподготовку по гражданской специальности // Право в Вооруженных Силах — Военно-правовое обозрение. 2021. № 10 (291). С. 76–81.
8. Иващенко А. В. Социальная интеграция уволенных военнослужащих в период реформы Вооруженных Сил Российской Федерации (2008–2020 гг.): автореф. дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2016. 35 с.
9. Иващенко А. В., Кирилина Т. Ю. Социальная интеграция уволенных военнослужащих в условия гражданской жизни, ее этапы, механизмы, критерии и показатели // Наука. Культура. Общество. 2016. № 1. С. 158–170.
10. Кодзоев М. С. Развитие сети бизнес-инкубаторов как инструмента поддержки малого предпринимательства в России // Государственное

и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 3. С. 26–272. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-3-266-272>

11. Коноплянский Д. А. Формирование конкурентоспособности выпускника высшего учебного заведения в процессе обучения: роль государственно-частного партнерства // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2015. № 33-1. С. 179–185.

12. Леопа А. В., Корытков В. А. Профессиональная адаптация военнослужащих по призыву в воинских частях и подразделениях Воздушно-космических сил Вооруженных сил России: монография. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2016. 254 с.

13. Свиных Е. А., Свиных О. Ю. О реализации военнослужащими, увольняемыми с военной службы, права на профессиональную переподготовку // Право в Вооруженных Силах — Военно-правовое обозрение. 2020. № 12(281). С. 30–38.

14. Тарент И. Г. Зарубежный опыт социальной адаптации военнослужащих, граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей // Гуманитарный вестник ВА РВСН. 2017. № 1. С. 99–107.

15. Трутаева А. В. Ориентиры социальной инклюзии // Право и государство: теория и практика. 2023. № 2(218). С. 612–63. [https://doi.org/10.47643/1815-1337\\_2023\\_2\\_61](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2023_2_61)

16. Халиков Т. Б. Исторические и правовые аспекты становления и развития системы социальной адаптации граждан, уволенных с военной службы в России // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2016. № 3 (9). С. 124–131.

17. Шеманов А. Ю. Самоидентификация человека и культура: монография. Москва: Академический Проект, 2007. 479 с.

18. Щипаков В. Э. Особенности профессиональной адаптации военнослужащих, уволенных в запас, как элемент ресоциализации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 11. С. 152–158. <https://doi.org/10.24158/tipor.2023.11.18>

19. Юрасов И. А., Дроконова К. Е. Характеристики предпринимательского потенциала военнослужащих, увольняемых в запас // Социально-политические науки. 2023. Т. 13. № 6. С. 100–105. <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2023-13-6-106-111>

20. Ярская В. Н. Инклюзия – новый код социального равенства // Образование для всех: политика и практика инклюзии. Сб. науч. ст. и науч.-мет. мат.-лов. Саратов: Научная книга, 2008. С. 11–16.

## References

- Alenina, E. E. (2018). *Razvitie tekhnoparkov kak osnovy innovacionnoj ekonomiki* [Development of technoparks as the basis of an innovative economy]. Ru-science. (In Russ.)
- Astoyants, M. S., & Rossikhina, I. G. (2009). Social inclusion: an attempt to conceptualize and operationalize the concept. *Proceedings of the Southern Federal University. Pedagogical Sciences*, 12, 51–58. (In Russ.)
- Denikina, Z. D., & Drokonova K. E. (2024). Features of the socio-psychological state of military personnel in the process of transfer to the reserve. *Vlast'*, 32 (1), С. 159-165. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2071-5358-2024-1-159-165>

- Druzhinina, E. S. (2022). Prerequisites for the development of employment and career centers in the system of higher education. *Intellect. Innovations. Investments*, 5, 20–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-5-20>
- Evenko, S. L., & Popov, I. A. (2020). State strategies for managing the risks of social adaptation of retired Russian servicemen. *Vlast'*, 3, 129–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.31171/vlast.v28i3.7326>
- Halikov, T. B. (2016). Historical and legal aspects of formation and development of social adaptation citizens discharged from military service in Russia. *Bulletin of the Vladimir State University named after Alexander G. and Nicholas G. Stoletovs. Series: Economics*, 3 (9), 124–131. (In Russ.)
- Ivaschenko, A. V., & Kirillina, T. Yu. (2016). Social integration of dismissed servicemen into the conditions of civilian life, its stages, mechanisms, criteria and indicators. *Science. Culture. Society*, 1, 158–170. (In Russ.)
- Ivashchenko, A. V. (2016). *Social'naja integracija uvolennykh voennosluzhashchih v period reformy Vooruzhennykh Sil Rossijskoj Federacii (2008–2020 gg.)* [Social integration of dismissed servicemen during the reform of the Armed Forces of the Russian Federation (2008–2020)]. (Unpublished PhD thesis). Moscow. (In Russ.)
- Kodzoev, M. S. (2020). Development of a network of business incubators as a tool to support small businesses in Russia. *State and municipal management scholar notes*, 3, 26–272. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-3-266-272>
- Konoplyansky, D. A. (2015). High school graduates' competitiveness forming in process of education and role of public private partnership. *Bulletin of the Kemerovo State University of Culture and Arts*, 33(1), 179–185. (In Russ.)
- Leopa, A. V., & Korytkov, V. A. (2016). *Professional'naja adaptacija voennosluzhashchih po prizyvu v voinskih chastjah i podrazdelenijah Vozdushno-kosmicheskikh sil Vooruzhennykh sil Rossii* [Professional adaptation of conscripts in military units and subunits of the Aerospace Forces of the Armed Forces of Russia]. Siberian Federal University (In Russ.)
- Shchipakov, V. E. (2023) Features of professional adaptation of servicemen transferred to the reserve as an element of resocialization. *Theory and Practice of Social Development*, 11, 152–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.24158/tipor.2023.11.18>.
- Shemanov, A. Yu. (2007). *Samoidentifikacija cheloveka i kul'tura* [Self-identification of a person and culture]. Akademicheskij proekt. (In Russ.)
- Svininykh, E. A., & Svininykh, O. Y. (2020). On the exercise by servicemen dismissed from military service of the right to professional retraining. *Law in the Armed Forces - Military Legal Review*, 12 (281), 30–38. (In Russ.)
- Tarent, I. G. (2017). Foreign experience of social adaptation of military personnel, citizens dismissed from military service, and members of their families. *Humanitarian Bulletin of the Military Academy of Strategic Missile Forces*, 1, 99–107. (In Russ.)
- Trutaeva, A. V. (2023). Guidelines for social inclusion. *Law and State: Theory and Practice*, 2(218), 61–63. (In Russ.) [https://doi.org/10.47643/1815-1337\\_2023\\_2\\_61](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2023_2_61)
- Wolf, K. V., & Bubnov, A. L. (2023). Key drivers of increasing the entrepreneurial potential of military personnel being discharged into the reserve. *Sociopolitical Sciences*, 13 (6), 94–99. (In Russ.) <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2023-13-6-94-99>
- Yarskaya, V. N. (2008). Inclusion – a new code of social equality. In *education for all: the policy and practice of inclusion* (pp. 11–16). Nauchnaya kniga. (In Russ.)

- Yurasov, I. A., & Drokonova, K. E. (2023). Characteristics of entrepreneurial potential of military servicemen released to the reserve. *Sociopolitical Sciences*, 13 (6). 100–105. (In Russ.) <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2023-13-6-106-111>.
- Zhabrovsky, R. A. (2021). On the realization of the right of military personnel to professional retraining in a civilian specialty. *Law in the Armed Forces - Military Legal Review*, 10 (291), 76–81. (In Russ.)

### Информация об авторе

**Монахов Олег Николаевич**, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры военно-политической работы в войсках (силах) Ярославского высшего военного училища противовоздушной обороны, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4178-7236>, monahovs@mail.ru

**Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### Information about the author

**Oleg N. Monakhov**, Cand. Sci. (Pedagogy), Docent, Associate Professor of the Department of Military and Political Work in the Troops (Forces), Yaroslavl Higher Military Institute of the Air Defense, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4178-7236>, monahovs@mail.ru

**Conflict of interests:** the author declare no conflict of interest.  
Author has read and approved the final manuscript.

## **ТРЕБОВАНИЯ К РУКОПИСИ И УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ\***

### **ОБЩИЕ УСЛОВИЯ**

К публикации принимаются статьи, не опубликованные ранее в других изданиях, объемом до 40 000 знаков (включая пробелы).

Статьи аспирантов и соискателей должны сопровождаться рекомендацией научного руководителя.

Статья должна быть отредактирована и выверена автором.

Все материалы проверяются на плагиат и заимствования.

### **ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ**

Статья должна соответствовать тематике журнала и содержать следующие структурно-содержательные элементы:

#### **1) обязательные**

- заголовок (не более 8 слов);
- введение (постановка задачи, рассматриваемая проблема, актуальность);
- анализ существующих подходов к решению задачи, проблеме (краткий обзор литературы, указание на «пробел в знаниях», который автор своей статьей пытается восполнить);
- описание стратегии исследования, процесса сбора данных, методов анализа;
- системное, аргументированное изложение авторской позиции с опорой на конкретные результаты исследования;
- выводы;
- список литературы (включает только источники, использованные при подготовке статьи, пронумерованный список литературы приводится в конце статьи в алфавитном порядке, ссылки на работы заключаются в круглые скобки);

#### **2) факультативные**

- благодарности (располагаются в конце статьи, перед списком литературы).

### **ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ**

Материалы принимаются в электронном виде в форматах Microsoft Word (.doc или .docx). Имя файла должно содержать фамилию автора (Фамилия.doc или Фамилия.docx).

К статье прилагаются отдельным файлом:

метаданные на русском и английском языках:

- название статьи,
- аннотация (150-250 слов), в которой следует кратко обозначить проблематику статьи, цели, результаты, практическую (или теоретическую) значимость и новизну,
- ключевые слова (6–8 слов и / или словосочетаний),
- полные ФИО автора (-ов),
- место работы, должность,
- ученые степень, звание,
- авторские идентификаторы: ORCID, SPIN-код РИНЦ,
- контактные телефоны и e-mail (каждого автора).

### **ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ РУКОПИСЕЙ, ЭКСПЕРТИЗА И РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ**

Поступившая в редакцию статья проверяется на наличие некорректных заимствований и соответствие тематике журнала.

Редакция осуществляет слепое рецензирование соответствующих тематике журнала статей с целью их экспертной оценки.

Если в рецензии на статью имеется указание на необходимость ее доработки, статья направляется автору с рекомендациями и замечаниями рецензента, которые необходимо учесть при дальнейшей работе над статьей или аргументированно опровергнуть.

Статья, не рекомендованная рецензентом к публикации, к повторному рассмотрению не принимается.

Редакция оставляет за собой право отклонить статью без проведения внешней экспертизы (рецензирования), если она явно не соответствует формальным и / или содержательным требованиям, таким как соответствие тематике журнала, оригинальность (уникальность), соответствие выводов целям и задачам исследования и др.

\* Полностью ТРЕБОВАНИЯ размещены на сайте журнала [www.po-rt.ru](http://www.po-rt.ru). Перед подготовкой статьи рекомендуем ознакомиться с ними.