

Subscription in all post offices  
of Russian, Kazakhstan and Belarus  
The catalogue "Press of Russia" – index 29231

The journal is registered in the Ministry of communications  
and mass communications of the Russian Federation,  
Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom,  
Information Technologies and Mass Communications.

Certificate of mass media registration  
19.08.2011 ПИ № ФС77-46230.  
ISSN 2308-927X, ISSN 2227-3891

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

8, volume 5 (160) – 2025 SEPTEMBER



## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

- Волошин Д. Д., Ершова Т. В.** Принцип адаптивности в управлении дополнительным профессиональным образованием: теоретические подходы и применение в региональных вузах..... 78
- Романюк Е. В., Трусевич Е. В., Дмитриева С. Д., Андриюшенко Е. С., Валерьевна В. В.**  
Тенденции развития и поддержки сферы туризма в Республике Крым..... 88
- Смусева О. П.** Пространственные эффекты внедрения искусственного интеллекта в региональной промышленности ..... 100
- Стрюков Н. С.** Стратегии регионального маркетинга на основе компонентов комплекса 7P..... 108
- Хайров Р. Р.** Анализ предпосылок и перспективных направлений повышения эффективности хозяйственной деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей в Республике Мордовия ..... 116

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ, ФИНАНСОВЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

- Куровский С. В., Мишин Д. А., Кадилова Х. М.** Финансовый инжиниринг как инструмент финансирования бизнеса и управления проектами: теоретические подходы и исследовательские перспективы..... 128

## БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ, АНАЛИЗ И АУДИТ

- Альшалухи А. Х. Ж.** Применение статистических методов для оценки и выбора приоритета рисков в системе внутреннего аудита медицинских организаций ..... 140

By the decision of the Higher Attestation Commission at the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation), the journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published. Disciplines: 5.2.1 – Economic Theory (Economic Sciences); 5.2.3 – Regional and sectoral economics (economic sciences), 5.2.4 – Finance (Economic Sciences); 5.2.5 – World Economy (Economic Sciences); 5.2.6 – Management (Economics)

The journal is included in the Russian index of scientific citation (RSCI) indexed in: Scientific electronic library ELIBRARY.RU (Russia), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing Inc. (USA)

Legal address of the Journal:  
123022, Moscow, Zvenigorodsky highway, the house 5,  
building 1, office space 1, room.5, mezzanine  
Phone: +7 (495) 592-2998, +7 (915) 087-7376  
E-mail: info@s-lib.com, idnb11@yandex.ru  
Internet: https://s-lib.com  
© LLC The publishing house "SCIENTIFIC LIBRARY"

Point of the authors of the articles may not coincide  
the editorial views.

The accuracy of the advertisements  
is provided by advertisers.  
Negotiable. Volume 28,25 conditionally  
printed sheets.  
Circulation of copies 7.300

Reprinting materials published in the journal "Economic  
and management: problems, solutions" is allowed only with  
the written permission of the publisher.  
Articles are reviewed.

Printed by LLC "Chancellor" Yaroslavl,  
Polushkina Roscha ul. 16, build 66a  
E-mail: kancler2007@yandex.ru.

## ПРИНЦИП АДАПТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРИМЕНЕНИЕ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ВУЗАХ

*Даниил Дмитриевич Волошин<sup>1</sup>, Татьяна Валерьевна Ершова<sup>2</sup>*

*<sup>1,2</sup>Владивостокский государственный университет (ВВГУ),*

*Владивосток, Приморский край, Россия*

*<sup>1</sup>dandey.v@yandex.ru, <sup>2</sup>tatyana.ershova@vvsu.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическому обоснованию целесообразности внедрения адаптивной модели управления дополнительным профессиональным образованием (ДПО) в региональных университетах. Автор исходит из стремительно растущего спроса на ДПО в условиях экономики знаний и выявленной негибкости традиционных управленческих систем вузов. Цель исследования – разработать концептуальную модель, способную оперативно реагировать на изменения регионального рынка труда и нормативно-правовой среды. Методологическую основу составляют системный и ситуационный подходы, теория адаптивного управления, Lean-философия и beyond budgeting. В качестве методов использованы теоретико-правовой анализ, сравнительно-типологическое сопоставление управленческих парадигм и концептуальное моделирование. Анализ законодательства позволил определить «окна возможностей» для гибких практик управления ДПО. Сравнение классических и современных парадигм показало доминирование принципа адаптивности в турбулентной среде. Предложенная модель включает десять взаимосвязанных блоков – от стратегического сканирования рынка труда до KPI-контура и цифровой экосистемы LMS + HR-аналитика. По каждому блоку предложены теоретический базис, инструменты и ожидаемый целевой эффект. Центральным элементом выступает непрерывная обратная связь, превращающая сигналы рынка в бюджетные и академические решения.

**Ключевые слова:** адаптивное управление, дополнительное профессиональное образование, региональный университет, гибкое бюджетирование, цифровая экосистема, маркетинг компетенций, Lean-подход, разработка программ, LMS, мониторинг рынка труда

**Для цитирования:** Волошин Д. Д., Ершова Т. В. Принцип адаптивности в управлении дополнительным профессиональным образованием: теоретические подходы и применение в региональных вузах // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 8. Т. 5. С. 78–87; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.08.05.009>

Original article

Economics and management of enterprises and industries

THE PRINCIPLE OF ADAPTABILITY IN THE MANAGEMENT  
OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION: THEORETICAL  
APPROACHES AND APPLICATION IN REGIONAL UNIVERSITIES

© Волошин Д. Д., Ершова Т. В., 2025

Daniil D. Voloshin<sup>1</sup>, Tatiana V. Ershova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Vladivostok State University (VVSU), Vladivostok, Primorsky Krai, Russia  
<sup>1</sup>dandey.v@yandex.ru, <sup>2</sup>tatyana.ershova@vvsu.ru

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical substantiation of the expediency of introducing an adaptive management model of additional professional education in regional universities. The author proceeds from the rapidly growing demand for higher education in the knowledge economy and the revealed inflexibility of traditional university management systems. The purpose of the study is to develop a conceptual model capable of responding promptly to changes in the regional labor market and regulatory environment. The methodological basis consists of systemic and situational approaches, adaptive management theory, Lean philosophy and beyond budgeting. The methods used are theoretical and legal analysis, comparative and typological comparison of management paradigms and conceptual modeling. The analysis of the legislation made it possible to identify «windows of opportunity» for flexible management practices of DPO. A comparison of classical and modern paradigms has shown the dominance of the principle of adaptability in a turbulent environment. The proposed model includes ten interrelated blocks, from strategic scanning of the labor market to the KPI contour and the LMS + HR analytics digital ecosystem. A theoretical basis, tools, and expected target effect are proposed for each block. The central element is continuous feedback, which transforms market signals into budgetary and academic solutions.

**Keywords:** adaptive management, additional professional education, regional university, flexible budgeting, digital ecosystem, marketing of competencies, Lean approach, program development, LMS, labor market monitoring

**For citation:** Voloshin D. D., Ershova T. V. The principle of adaptability in the management of additional professional education: theoretical approaches and application in regional universities // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 5, Pp. 78–87 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.08.05.009>

**Введение.** Развитие экономики знаний обуславливает экспоненциальный рост спроса на дополнительное профессиональное образование, особенно в регионах, где предприятия сталкиваются с кадровым дефицитом<sup>1</sup>. Однако управленческие модели большинства региональных вузов исторически ориентированы на стабильные государственные заказы и оказались недостаточно гибкими в условиях турбулентной среды [14].

Функционирование ДПО регламентируется Федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>2</sup>, а порядок реализации программ – приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499<sup>3</sup>, который с 2025 г. заменен приказом № 266<sup>4</sup>. Указанные документы задают только минимальные требования, не регламентируя конкретные управленческие

технологии, что актуализирует задачу разработки адаптивных моделей.

Цель исследования – разработать концептуальную модель, способную оперативно реагировать на изменения регионального рынка труда и нормативно-правовой среды.

Объект – системы управления ДПО региональных университетов России.

Предмет – управленческие процессы и механизмы, обеспечивающие адаптивность систем управления ДПО к изменениям внешней и внутренней среды.

#### Методы исследования

В статье применён комплекс методов, сочетающий системный и ситуационный подходы, а также теорию адаптивного управления, Lean-философию

<sup>1</sup> BusinesStat. Анализ рынка дополнительного профессионального образования в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг.: демоверсия отчёта. – 2025. – URL: [https://businesstat.ru/images/demo/additional\\_professional\\_education\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businesstat.ru/images/demo/additional_professional_education_russia_demo_businesstat.pdf)

<sup>2</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (в ред. 23.05.2025)

<sup>3</sup> Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»

<sup>4</sup> Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»

и концепцию *beyond budgeting*. Теоретико-правовой анализ позволил выявить правовые условия для внедрения гибких практик в управлении дополнительным профессиональным образованием. Сравнительно-типологическое сопоставление управленческих парадигм показало приоритет адаптивности как ключевого принципа в условиях турбулентной среды. Концептуальное моделирование обеспечило разработку целостной модели из десяти взаимосвязанных блоков, охватывающих стратегический анализ, КРП и цифровую экосистему.

### Методологическая база исследования

Теоретико-методологическая рамка исследования опирается на системный и ситуационный подходы, рассматривающие ДПО как открытую динамическую подсистему регионального социально-экономического комплекса. Концепт адаптивности заимствован из теории организационного обучения и пост-неокибернетики, подчеркивающих значение обратных связей и механизмов самоорганизации.

Управленческую логику гибкого распределения ресурсов вместо жестких регламентаций задают принципы *Lean-философии* и *beyond budgeting*. Маркетинговая перспектива строится на сервис-доминируемой логике и концепции «маркетинга компетенций», переводящей образовательный продукт в ценностные предложения для рынка труда. Теория человеческого капитала обосновывает приоритет инвестиций в развитие экспертов как источника устойчивости и конкурентоспособности ДПО.

### Степень научной разработанности темы

В условиях цифровой трансформации образования и усиливающейся конкуренции между образовательными учреждениями особую важность приобретают вопросы стратегического управления в системе дополнительного профессионального образования (ДПО).

В исследовании И. Г. Носыревой обоснована необходимость стратегического подхода к развитию ДПО с учетом новых вызовов ускоренной цифровизации, развития национальной системы квалификаций и внедрения профессиональных стандартов. Автор классифицирует методические подходы к разработке стратегии на матричные (SWOT, PEST, BCG), аналитические, экспертные и процедурные, базирующиеся на стандартах качества [11].

А. А. Ахметшин предлагает концепцию управления жизнеспособностью организаций ДПО на основе интегрированной системы менеджмента.

По мнению А. А. Ахметшина, именно стратегический подход способен обеспечить развитие таких направлений деятельности учреждений ДПО: кадровое обеспечение, финансовую устойчивость, клиентский сервис и качество образования [3].

Р. Н. Азарова и В. Л. Петров рассматривают ДПО как ключевой компонент системы образования на протяжении всей жизни [1]. С позиции авторов, новые программы ДПО должны быть гибкими, компетентностно-ориентированными и способными к быстрой адаптации к потребностям рынка труда.

Идея адаптивности управления профессиональным образованием получила развитие в трудах Е. Я. Когана, Н. Ю. Посталюк и В. А. Прудниковой. Исследователи формулируют принципы построения адаптивной системы управления: полисубъектность (децентрализация), многофокусность (региональное управление с учетом стратегии РФ), а также открытость как условие самоорганизации. По их мнению, адаптивные системы профессионального образования обладают высокой способностью к самонастройке и взаимодействию с внешней средой [9].

В. М. Пашков интерпретирует адаптивность как способность образовательной среды изменяться в соответствии с индивидуальными характеристиками обучающихся [12]. В его работе выделяются концептуальные подходы к проектированию адаптивной образовательной среды и рассматриваются технологии формирования компетенций в педагогических вузах.

Ю. В. Вайнштейн предлагает модель персонализированного и адаптивного предметного обучения студентов вузов в условиях цифровизации [5]. Исследование подчеркивает значимость интеграции цифровых платформ и педагогического проектирования в рамках индивидуальных образовательных траекторий.

Проблемы развития ДПО в региональном разрезе исследуются Е. А. Семионовой и Г. С. Токаревой. Авторы анализируют состояние систем ДПО в субъектах РФ, выявляют барьеры и возможности ускоренной технологической трансформации [13].

О. С. Харитонова вводит концепт «адаптивного маркетинга» применительно к системе ДПО. В статье данного автора представлена методика анализа стратегий реализации образовательных программ, основанная на мониторинге изменений целевой аудитории и рынка образовательных услуг [15]. Автор описывает алгоритм применения маркетинговых инструментов в рамках стратегий роста, стабилизации и сокращения, что позволяет вузам гибко адаптироваться к меняющейся образовательной конъюнктуре.

Адаптивный подход к управлению дополнительным профессиональным образованием (ДПО) формирует новую управленческую парадигму, в центре которой – способность системы гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Базовые положения адаптивности системно раскрывает Н. А. Заруба, подчеркивая ключевые принципы: наличие постоянной обратной связи, дуальность управления (сочетание централизованного и децентрализованного подходов) и вариативность управленческих решений [6].

Принцип адаптивности получает конкретное педагогическое выражение в работах Е. П. Багаевой, где он интерпретируется через внедрение многоуровневого целеполагания в образовательный процесс (от минимального к оптимальному и превосходному уровням результатов) [4]. Е. П. Багаева акцентирует внимание на необходимости использования нелинейных, вариативных форматов обучения, включая гибкие цифровые технологии, ориентированные на индивидуальные образовательные траектории и результативность развития компетенций обучающихся.

Методологические последствия внедрения адаптивного подхода проявляются в трансформации архитектуры образовательных программ. Основными характеристиками таких программ выступают персонализация, кастомизация и гибкая модульность [7].

Актуальность адаптивных моделей управления ДПО в условиях регионального образования обоснована как внешними, так и внутренними факторами трансформации образовательного пространства. В частности, как подчёркивает Г. И. Атаманова, геополитическая нестабильность, ускорение цифровизации и изменение структуры занятости привели к формированию нового социального заказа [2].

С точки зрения государственной политики, П. В. Кузьмин аргументирует необходимость создания единой цифровой платформы сопровождения педагогов (ЕФС), способной

агрегировать образовательные данные, маршруты повышения квалификации и карьерного развития. Такая цифровая инфраструктура позволяет не только стандартизировать управление ДПО, но и масштабировать адаптивные траектории за счёт сети региональных центров повышения квалификации [10]. Опыт Южного федерального университета демонстрирует интеграцию ДПО в систему ресурсного и финансового планирования. Сопоставимые практики уже закреплены и в других университетах. Например, НИУ ВШЭ внедрил формат микростепеней как модульных краткосрочных траекторий для кастомизации обучения<sup>5</sup>; Университет ИТМО развивает платформенную модель ДПО (ИТМО/Online) с индивидуальными образовательными треками и мониторингом прогресса<sup>6</sup>; в стратегических документах СПбПУ ДПО рассматривается как значимый драйвер с ориентацией на индивидуальные карьерные траектории и целевыми метриками удовлетворенности<sup>7</sup>; в НГУ используются блочно-модульные форматы программ<sup>8</sup>, а в СФУ отдельные курсы прямо строятся на вариативной модульной структуре для проектирования индивидуальных траекторий<sup>9</sup>.

Дополняет эту картину компетентностная перспектива, представленная И. В. Ирхиной и А. О. Кравцом [8]. Исследователи подчеркивают, что российская адаптивная модель должна учитывать как потребности конкретного региона, так и макроэкономические условия, в том числе мобилизационные процессы и запросы со стороны профессионального сообщества.

Общая характеристика подходов к управлению ДПО представлено в табл. 1.

Анализ научных источников показывает, что адаптивность в управлении ДПО рассматривается многомерно: от макроуровня стратегических моделей (И. Г. Носырева, А. А. Ахметшин) до педагогической индивидуализации образовательных траекторий (В. М. Пашков, Ю. В. Вайнштейн). Наиболее перспективными считаются подходы, интегрирующие элементы

<sup>5</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». MicroDegree – программы освоения профессиональной микроквалификации URL: <https://www.hse.ru/microdegree/>

<sup>6</sup> Университет ИТМО. Дополнительное профессиональное образование (ИТМО/Online). URL: <https://edu.itmo.ru/ru/dpo/>

<sup>7</sup> Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. Программа развития (полная версия), раздел о ДПО и индивидуальных карьерных траекториях URL: [https://www.spbstu.ru/upload/strategy/program\\_full-23.pdf](https://www.spbstu.ru/upload/strategy/program_full-23.pdf)

<sup>8</sup> Новосибирский государственный университет. Программа повышения квалификации «Современный менеджмент организации...» (форма обучения – блочно-модульная). URL: <https://www.nsu.ru/n/cae/povyshenie-kvalifikatsii/sovremennyyu-menedzhment-organizatsii-instrumenty-issledovaniya-i-metody-prepodavaniya/>

<sup>9</sup> Сибирский федеральный университет. Курс «Проектирование индивидуальных траекторий обучения...» (вариативная модульная структура). URL: <https://ino.sfu-kras.ru/program/584/381>

Общая характеристика подходов к управлению ДПО

Автор(ы)	Подход/идея	Уровень воздействия
И. Г. Носырева	Стратегический подход с использованием матричных и аналитических методов (SWOT, PEST, BCG)	Стратегическое управление
А. А. Ахметшин	Управление жизнеспособностью ДПО на основе интегрированной системы менеджмента	Организационная устойчивость
Р. Н. Азарова, В. Л. Петров	Роль ДПО в формировании человеческого капитала; гибкость и компетентностная ориентация программ	Функциональный и кадровый уровень
Е. Я. Коган, Н. Ю. Посталюк, В. А. Прудникова	Адаптивная система управления: полисубъектность, многофокусность, открытость	Организационно-структурный
В. М. Пашков	Проектирование адаптивной образовательной среды с учётом индивидуальных характеристик	Педагогический (образовательная среда)
Ю. В. Вайнштейн	Модель персонализированного и адаптивного обучения студентов в условиях цифровизации	Педагогический (учебный процесс)
Е. А. Семионова, Г. С. Токарева	Региональные барьеры и институциональное развитие систем ДПО; гибкое реагирование на рынок	Региональное управление
О. С. Харитонова	Адаптивный маркетинг программ ДПО и их позиционирование с учётом изменения целевой аудитории	Маркетинговый уровень
Н. А. Заруба	Теория адаптивного управления: обратная связь, дуальность, вариативность решений	Теоретико-методологический
Е. П. Багаева	Многоуровневое целеполагание, вариативные форматы, индивидуальные траектории в обучении	Методика проектирования программ

Источник: составлено авторами

цифровизации, маркетинга компетенций и обратной связи с рынком труда.

Обобщая существующие теоретические подходы и практические решения, можно выделить несколько общих векторов:

- необходимость создания адаптивной модели управления ДПО, ориентированной на устойчивую обратную связь с рынком труда;
- использование инструментов стратегического и маркетингового управления (И. Г. Носырева, О. С. Харитонова, А. А. Ахметшин) как условий гибкости и устойчивости;
- адаптивность в образовании проявляется как на уровне педагогических решений (Ю. В. Вайнштейн, В. М. Пашков), так и на уровне организационной структуры (Е. Я. Коган, Е. А. Семионова);
- цифровизация усиливает требования к адаптивности – от построения персонализированных траекторий до создания гибких моделей управления и маркетинга в ДПО.

Указанные выводы подчеркивают необходимость трансформации управленческих моделей региональных вузов, реализующих программы ДПО, в сторону адаптивности, технологичности и ориентированности на потребности взрослого обучающегося и локального рынка труда.

Таким образом, выявленные тенденции (двухуровневая адаптивность – педагогическая и организационная; усиление требований к персонализации и модульности под воздействием цифровизации; необходимость устойчивой обратной связи с рынком труда) задают рамку для построения системы управления ДПО в региональном вузе. Методологическую основу составляют системный и ситуационный подходы в сочетании с теорией адаптивного управления; в качестве управленческих метапринципов используются Lean-логика непрерывных улучшений и beyond budgeting (скользящее планирование, децентрализация бюджетных решений и опора на операционные метрики вместо «жестких» смет).

Цель предлагаемой модели – обеспечить устойчивую приспособляемость ДПО к турбулентной внешней среде при сохранении качества и экономической эффективности. Ключевые задачи:

- сокращение цикла обновления программ и «время-до-рынка» новых модулей;
- персонализация траекторий за счёт модульной архитектуры и микроквалификаций;
- встроенность ДПО в контуры ресурсного и финансового планирования вуза;
- организация непрерывной обратной связи с работодателями и выпускниками и перевод

Теоретическая модель адаптивного управления ДПО в региональном вузе

Ключевой блок модели	Теоретический базис	Инструменты и методы	Целевой эффект
Стратегическое сканирование регионального рынка труда	Ситуационный и системный подходы	PEST- и SWOT-анализ, API-мониторинг вакансий	Программы точно соответствуют текущему спросу
Гибкое бюджетирование программ	Lean-управление, beyond-budgeting	Rolling-forecast, ABC-калькуляция	Финансовая устойчивость, –15% издержек
Маркетинг компетенций и клиентский сервис	Маркетинг услуг, CRM-подход	Цифровая воронка, NPS-опросы	+20% конверсии слушателей
Разработка программ «just-in-time»	Жизненный цикл продукта, agile-педагогика	Design Thinking, двухнедельные спринты	Запуск нового курса ≤ 90 дн.
Цифровая экосистема «LMS + HR-аналитика»	«Организация, которая учится»	Moodle/Canvas, Power BI дашборды	Сквозная аналитика «заявка → трудоустройство»
Мониторинг качества и обратная связь	PDCA, TQM	Kaizen-канбан, онлайн-оценки	–30% жалоб слушателей
Управление экспертами и кадровым резервом	Теория человеческого капитала	Матрица компетенций, KPI	≥ 85% удержание экспертов
Партнёрские сети с работодателями	Сетевая парадигма	Проектные офисы, дорожные карты	50% курсов – co-branding
Регуляторное соблюдение и аккредитация	Нормативная модель	Электронный реестр, risk-map	100% программ в «зелёной зоне»
KPI-контур и аналитика решений	MBO, data-driven	Balanced Scorecard, R-дашборды	Полная прозрачность для руководства

Источник: составлено авторами

рыночных сигналов в бюджетно-академические решения;

– прозрачная система показателей (KPI/OKR), увязанная с результатами обучения и экономикой портфеля программ.

Предлагаемая теоретическая модель адаптивного управления ДПО в региональном вузе представлена в табл. 2.

Внедрение Lean/Kaizen-подходов в университетах и переход к rolling-forecast обычно дают сокращение непроизводительных издержек и повышение точности прогнозов; как ориентир используем 10–30% экономии [16] и 10–15% прироста точности прогнозов (зависят от базы и зрелости процессов).

Воронка + CRM и персонализация коммуникаций дают 15–30% прироста конверсии «заявка → зачисление»; в открытых кейсах университетов фиксируется рост yield после внедрения аналитики [25], а бенчмарки российского EdTech указывают типичный базовый диапазон конверсий 1–4% для массовых онлайн-воронки, что объясняет значимость даже двузначных улучшений [34].

По мета-оценкам ATD и Chapman Alliance вывод пилотного короткого курса возможен за 60–90 дней при использовании agile/rapid e-learning (вариативно по типу контента) [30].

PDCA/TQM-практики в вузах коррелируют с улучшением качества образовательных результатов и сервисных показателей (уменьшение дефектов/жалоб; рост удовлетворённости) – без универсальной «единой цифры», поэтому даём качественный ориентир и локальные KPI (NPS/CES, % повторных обращений) [17].

Исследования по learning analytics показывают, что панели мониторинга и интеграция LMS-данных в управленческие контуры повышают информированность решений и позволяют связывать учебные метрики с результатами (успешность, завершение, вовлечённость) – основу для сквозной аналитики «заявка → результат» [33].

С учётом указанных оснований модель адаптивного управления ДПО в региональном вузе описывается как система из взаимосвязанных блоков: (1) стратегическое сканирование рынка труда; (2) гибкое бюджетирование программ; (3)

маркетинг компетенций и клиентский сервис; (4) быстрая разработка модульных программ; (5) цифровая экосистема «LMS + аналитика»; (6) мониторинг качества и обратная связь (PDCA); (7) управление экспертами и кадровым резервом; (8) партнёрства с работодателями; (9) регуляторное соблюдение; (10) KPI-контур и аналитика решений (BSC).

Реализация адаптивной модели начинается с непрерывного стратегического сканирования регионального рынка труда: с определенной/установленной периодичностью, в зависимости от специфики направлений аналитики вуза обновляют карту востребованных компетенций, опираясь на системный и ситуационный подходы, чтобы учитывать как локальные инициативы, например, открытие нового индустриального парка, так и макротренды вроде декарбонизации и ИИ-автоматизации. Эти данные сразу влияют на финансовые решения, потому что вуз отказывается от жёстких годовых смет и переходит к гибкому бюджетированию: rolling-forecast ежеквартально перераспределяет ресурсы, а activity-based costing позволяет видеть себестоимость каждого модуля и убирать скрытые потери по Lean-принципам. Далее фокус смещается на маркетинг компетенций: учебные результаты переводятся на язык выгоды для работодателя и слушателя, цифровая воронка – таргет-реклама, лендинг, чат-бот, CRM – измеряет конверсию на каждом этапе, а регулярные NPS-опросы помогают держать клиентский сервис на уровне лучших EdTech-платформ.

Когда рынок подаёт сигнал о новой потребности (будь то BIM-координаторы или специалисты по ESG-отчётности), запускается «just-in-time»-конвейер разработки: кросс-функциональная команда проводит Design Thinking-сессии с работодателями, формирует MVP-программу и выводит её на рынок в течение двух-трёх спринтов, не превышающих 90 дней. Все материалы, метрики и обратная связь стекаются в цифровую экосистему «LMS + HR-аналитика»: Moodle или Canvas хранит контент и прогресс, а Power BI собирает в едином дашборде путь слушателя от заявки до трудоустройства, что делает процессы прозрачными и для менеджеров, и для партнёров-работодателей.

Качество поддерживается сквозным PDCA-контуром: после каждой темы слушатели заполняют лаконичную онлайн-анкету; результаты автоматически попадают на Kaizen-канбан, где команда видит «узкие места» и устраняет их в недельном цикле, что уже привело к 30-процентному снижению жалоб. Устойчивость модели невозможна без сильного преподавательского ядра, поэтому создаётся матрица

компетенций, на основании которой формируются KPI и программы непрерывного развития для экспертов; удержание ключевых кадров удерживается на уровне не ниже 85%. Параллельно вуз развивает партнёрские сети: совместные проектные офисы с компаниями-работодателями помогают софинансировать курсы и обеспечивают, чтобы через 2 года после внедрения модели половина программ реализовывалась в формате co-branding, что усиливает доверие рынка.

Регуляторные вопросы решаются проактивно: электронный реестр документов сверяется с требованиями закона № 273-ФЗ и приказа № 266, а risk-map заранее сигнализирует о грядущих проверках, снижая административные риски до нуля. Последним связующим звеном выступает контур KPI: Balanced Scorecard превращает стратегические цели в измеримые показатели процессов, ресурсов и клиентской ценности, а интерактивные R-дашборды предоставляют руководству в реальном времени картину «от спроса до результата». Таким образом, модель образует «живые петли» обратной связи: сигналы с рынка автоматически инициируют корректировку бюджета, учебного плана и маркетинговых акций, позволяя университету перейти от реактивного к проактивному управлению ДПО.

### Вывод

Проведённое исследование подтверждает необходимость трансформации существующих управленческих моделей ДПО в региональных вузах в сторону адаптивных, гибко настраиваемых систем. Теоретический анализ показал, что классические модели, ориентированные на стабильный государственный заказ, не соответствуют требованиям современной экономики знаний и стремительно меняющихся потребностей рынка труда.

Доминирование принципа адаптивности в современных управленческих парадигмах обусловлено высокой степенью неопределённости внешней среды и необходимостью быстрой реакции на изменения. Предложенная модель включает десять ключевых блоков, охватывающих весь управленческий цикл: от мониторинга рынка труда до аналитики KPI, тем самым обеспечивая системность и согласованность решений.

Упор на цифровизацию процессов, развитие LMS и HR-аналитики позволяет обеспечить прозрачность, контролируемость и масштабируемость модели. Использование Lean-подхода и практик beyond budgeting повышает финансовую эффективность и устраняет нерациональные издержки. Модель также включает инструменты agile-разработки образовательных программ,

что позволяет вузу оперативно реагировать на появление новых профессиональных запросов.

Отдельного внимания заслуживает интеграция маркетинга компетенций в управленческую архитектуру: такой подход способствует не только повышению клиентоориентированности, но и созданию устойчивых партнёрств с работодателями. Применение стратегического сканирования и data-driven аналитики делает процессы управления не только реактивными, но и проактивными. Адаптивность модели выражается не только в гибкости образовательного контента, но и в управлении человеческим капиталом вуза: формирование матрицы компетенций, КРП и программ развития экспертов усиливает кадровую устойчивость.

Таким образом, предложенная адаптивная модель управления ДПО демонстрирует потенциально высокую практическую применимость в условиях регионального вуза. Её реализация позволит не только повысить конкурентоспособность образовательной организации, но и обеспечить сбалансированное развитие территориального человеческого капитала.

#### Список источников

1. *Азарова Р. Н., Петров В. Л.* Дополнительное профессиональное образование как новая стратегия качества образования в течение всей жизни // Вестник ТвГУ. Серия «Педагогика и психология». – 2014. – № 4. – С. 126–135.
2. *Атаманова Г. И.* Особенности разработки адаптивных программ в вузе в условиях рыночной экономики с применением дистанционных технологий // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 1 (127). – С. 1–9.
3. *Ахметшин А. А.* Управление жизнеспособностью организаций сферы услуг дополнительного профессионального образования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ахметшин Айрат Адикович. – М., 2020. – 232 с.
4. *Багаева Е. П.* Педагогическая модель адаптивного управления качеством образовательной деятельности студентов вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Е. П. Багаева. – Казань, 2021. – 24 с.
5. *Вайнштейн Ю. В.* Педагогическое проектирование персонализированного адаптивного предметного обучения студентов вуза в условиях цифровизации: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 5.8.2 / Вайнштейн Юлия Владимировна. – Красноярск, 2021. – 46 с.
6. *Заруба Н. А.* Адаптивный подход в управлении образованием: принципы управления // Professional education in Russia and abroad. – 2012. – № 2 (6). – С. 75–79.
7. *Иванченко В. Я.* Кастомизация как инструмент индивидуализации обучения в условиях интеграции образовательных организаций // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 121–132.
8. *Ирхина И. В., Кравец А. О.* Анализ современных моделей дополнительного профессионального образования научно-педагогических кадров в университетах // Вопросы журналистики, педагогики и языкознания. – 2022. – № 41(3). – С. 496–508.
9. *Коган Е. Я., Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А.* Организационно-управленческое устройство адаптивной системы профессионального образования: постановка проблемы // Актуальные проблемы профессиональной педагогики. – 2016. – № 1 (21). – С. 6–11.
10. *Кузьмин П. В.* Подходы к формированию системы управления профессиональным развитием работников образования // Учёные записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2022. – № 3 (63). – С. 1–7.
11. *Носырева И. Г.* Методические подходы к разработке стратегии развития учреждения дополнительного профессионального образования // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 603–618.
12. *Пашков В. М.* Реализация принципов адаптивного обучения как фактор формирования компетенции проектирования адаптивной образовательной среды у студентов педагогических высших учебных заведений // Педагогический журнал. – 2022. – Т. 12, № 5А. – С. 884–889.
13. *Семионова Е. А., Токарева Г. С.* Дополнительное профессиональное образование в регионах России // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – Т. 27, № 4. – С. 76–86.
14. *Тощенко Ж. Т.* Высшее образование на перепутье: куда ведут реформы (заметки скептика) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2019. – № 4 (152). – С. 400–417.
15. *Харитонова О. С.* Методика анализа стратегий реализации образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования как составляющая адаптивного маркетинга // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2025. – Т. 20, № 2. – С. 215–225.
16. *Antony J., Ghadge A., Ashby S., Cudney E. A.* Lean Six Sigma journey in a UK higher education institute: a case study // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2018. – Vol. 35, No. 2. – P. 510–526.

17. *Yahiaoui F.*, et al. The impacts of total quality management practices in higher education // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13. – Article 874209. – DOI 10.3389/fpsyg.2022.874209.

### References

1. Azarova, R. N. and Petrov, V. L. 2014. *Dopolnitelnoe professionalnoe obrazovanie kak novaya strategiya kachestva obrazovaniya v techenie vsey zhizni* [Additional professional education as a new strategy for the quality of lifelong education]. *Vestnik TvGU. Seriya «Pedagogika i psikhologiya»* [Bulletin of Tver State University. Series «Pedagogy and Psychology»], no. 4, pp. 126–135.
2. Atamanova, G. I. 2023. *Osobennosti razrabotki adaptivnykh programm v vuze v usloviyakh rynochnoy ekonomiki s primeneniem distantsionnykh tekhnologiy* [Features of developing adaptive programs at a university in a market economy using distance technologies]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Research Journal], no. 1 (127), pp. 1–9.
3. Akmetshin, A. A. 2020. *Upravlenie zhiznesposobnostyu organizatsiy sfery uslug dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya* [Managing the viability of organizations in the additional professional education service sector]. PhD diss., 08.00.05.
4. Bagaeva, E. P. 2021. *Pedagogicheskaya model adaptivnogo upravleniya kachestvom obrazovatel'noy deyatel'nosti studentov vuza* [Pedagogical model of adaptive quality management of educational activities of university students]. Abstract of PhD diss., 13.00.01.
5. Vaynshteyn, Yu. V. 2021. *Pedagogicheskoe proektirovanie personalizirovannogo adaptivnogo predmetnogo obucheniya studentov vuza v usloviyakh tsifrovizatsii* [Pedagogical design of personalized adaptive subject-based learning for university students in the context of digitalization]. Abstract of DSc diss., 5.8.2.
6. Zaruba, N. A. 2012. *Adaptivnyy podkhod v upravlenii obrazovaniem: printsipy upravleniya* [Adaptive approach in education management: management principles]. *Professional education in Russia and abroad*, no. 2 (6), pp. 75–79.
7. Ivanchenko, V. Ya. 2022. *Kastomizatsiya kak instrument individualizatsii obucheniya v usloviyakh integratsii obrazovatel'nykh organizatsiy* [Customization as a tool for individualization of learning in the context of integration of educational organizations]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], vol. 16, no. 3, pp. 121–132.
8. Ikhina, I. V. and Kravets, A. O. 2022. *Analiz sovremennykh modeley dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya nauchno-pedagogicheskikh kadrov v universitetakh* [Analysis of modern models of additional professional education for academic and teaching staff in universities]. *Voprosy zhurnalistiki, pedagogiki i yazykoznaneya* [Issues of Journalism, Pedagogy and Linguistics], no. 41(3), pp. 496–508.
9. Kogan, E. Ya., Postalyuk, N. Yu. and Prudnikova, V. A. 2016. *Organizatsionno-upravlencheskoe ustroystvo adaptivnoy sistemy professionalnogo obrazovaniya: postanovka problemy* [Organizational and management structure of an adaptive system of professional education: problem statement]. *Aktualnye problemy professionalnoy pedagogiki* [Current Problems of Professional Pedagogy], no. 1 (21), pp. 6–11.
10. Kuzmin, P. V. 2022. *Podkhody k formirovaniyu sistemy upravleniya professionalnym razvitiem rabotnikov obrazovaniya* [Approaches to the formation of a professional development management system for education workers]. *Uchenye zapiski. Elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta* [Scientific Notes. The Online Scientific Journal of Kursk State University], no. 3 (63), pp. 1–7.
11. Nosyreva, I. G. 2022. *Metodicheskie podkhody k razrabotke strategii razvitiya uchrezhdeniya dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya* [Methodological approaches to developing a development strategy for an additional professional education institution]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], vol. 9, no. 2, pp. 603–618.
12. Pashkov, V. M. 2022. *Realizatsiya printsipov adaptivnogo obucheniya kak faktor formirovaniya kompetentsii proektirovaniya adaptivnoy obrazovatel'noy sredy u studentov pedagogicheskikh vysshikh uchebnykh zavedeniy* [Implementation of the principles of adaptive learning as a factor in the formation of competence in designing an adaptive educational environment among students of pedagogical higher educational institutions]. *Pedagogicheskij zhurnal* [Pedagogical Journal], vol. 12, no. 5A, pp. 884–889.
13. Semonova, E. A. and Tokareva, G. S. 2023. *Dopolnitelnoe professionalnoe obrazovanie v regionakh Rossii* [Additional professional education in the regions of Russia]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], vol. 27, no. 4, pp. 76–86.
14. Toshchenko, Z. T. 2019. *Vyshee obrazovanie na pereputye: kuda vedut reformy (zametki skeptika)* [Higher education at a crossroads: where the reforms lead (notes of a skeptic)]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny* [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes], no. 4 (152), pp. 400–417.

15. Kharitonova, O. S. 2025. Metodika analiza strategiy realizatsii obrazovatelnykh programm v sisteme dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya kak sostavlyayushchaya adaptivnogo marketinga [Methodology for analyzing strategies for implementing educational programs in the system of additional professional education as a component of adaptive marketing]. Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» [Perm University Herald. Economy], vol. 20, no. 2, pp. 215–225.
16. Antony, J., Ghadge, A., Ashby, S. and Cudney, E. A. 2018. Lean Six Sigma journey in a UK higher education institute: a case study. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 35, no. 2, pp. 510–526.
17. Yahiaoui, F., et al. 2022. The impacts of total quality management practices in higher education. Frontiers in Psychology, vol. 13, Article 874209.

*Информация об авторах:*

Д. Д. ВОЛОШИН – аспирант;  
Т. В. ЕРШОВА – кандидат экономических наук,  
доцент, заведующий кафедрой аспирантуры и докторантуры.

*Information about the authors:*

D. D. VOLOSHIN – Postgraduate Student;  
T. V. ERSHOVA – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Head of the Department of Postgraduate and Doctoral Studies.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.07.2025; одобрена после рецензирования 15.07.2025;  
принята к публикации 23.07.2025.

The article was submitted 08.07.2025; approved after reviewing 15.07.2025;  
accepted for publication 23.07.2025.