



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
Управление развитием дополнительного профессионального образования в университете

УДК 005.5:378.4.091.398

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Набокова К.Б.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Жданова А. Б.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП 38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК(У)-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК(У)-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ОПК(У)-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
ОПК(У)-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен к стратегии управления процессами создания сетей поставок на стадии снабжения предприятия
ПК(У)-2	Способен управлять процессом финансового консультирования в организации (подразделении)
ПК(У)-3	Способен к стратегическому управлению персоналом организации
ПК(У)-4	Способен управлять маркетинговой деятельностью организации

	профессионального образования в ТПУ 5. Разработка концепции развития дополнительного профессионального образования в ТПУ
Перечень графического материала	1. Рисунок – Структура дополнительного образования 2. Рисунок – Организационная структура ТПУ 3. Рисунок – Классификация персонала ТПУ 4. Рисунок – Структура управления ДПО в ТПУ 5. Рисунок – Доход от ДПО 6. Рисунок – Поступления по программам ДПО в 2022 г. 7. Рисунок – Смета доходов и расходов по программе повышения квалификации 8. Рисунок – Дерево целей организации развития системы ДПО 9. Рисунок – Централизованная система управления ДПО 10. Рисунок – Технология построения бизнес-процессов управления развитием в университете 11. Рисунок – Текущая модель финансирования системы ДПО 12. Рисунок – Целевая модель финансирования системы ДПО

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Раздел на иностранном языке	Лахотюк Л.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Управление дополнительным образованием в вузе	
Management of additional education at the university	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова А.Б.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Набокова Кристина Базарбековна		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии
Уровень образования магистратура
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	Набокова Кристина Базарбековна

Тема работы:

Управление развитием дополнительного профессионального образования в университете

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.03.2023	Управление дополнительным образованием в вузе	30
01.04.2023	Система дополнительного образования в Томском политехническом университете	30
01.05.2023	Концепция развития дополнительного образования в ТПУ	30
15.05.2023	Корпоративная социальная ответственность	10
Итого	Итого баллов	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Жданова А.Б.	к.э.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Набокова К.Б.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 17 рисунков, восемь таблиц, 50 использованных источников.

Ключевые слова: управление, дополнительное профессиональное образование, финансирование, развитие, программа «Приоритет 2030».

Объект исследования – процесс управления дополнительным образованием в Томском политехническом университете.

Целью выпускной квалификационной работы является развитие инструментов управления дополнительным профессиональным образованием как программы эффективного развития университета.

Для проведения исследования применялись методы: теоретический анализ литературных источников, системный подход, статистический анализ, расчетный анализ, метод синтеза и эвристический метод.

Новизна полученных результатов заключается в систематизации принципов построения процесса дополнительного образования в вузе с учетом растущего значения вклада доходов от реализации дополнительных программ в бюджет университета, выявлении актуальных направлений развития дополнительного образования в университете, предложенной модели усовершенствования финансирования развития программ дополнительного профессионального образования.

Практическая значимость ВКР состоит из организационных предложений по эффективности финансовой деятельности дополнительного профессионального образования.

Теоретическая значимость диссертации заключается в развитии теоретических и методических основ механизма управления финансовой деятельностью одного из направлений развития университета.

Содержание

Введение.....	8
Определения, обозначения, сокращения	11
1 Управление дополнительным образованием в вузе	13
1.1 Принципы построения дополнительного образования в вузе	13
1.2 Место и роль дополнительного профессионального образования в Национальной программе «Приоритет 2030»	19
1.3 Программы развития дополнительного образования в университетах РФ	24
2 Система дополнительного образования в Томском политехническом университете	32
2.1 Характеристика исторического развития Национального исследовательского Томского политехнического университета	32
2.2 Анализ системы управления дополнительным образованием	38
в ТПУ	38
2.3 Анализ финансовой деятельности по привлечению внебюджетных средств по программам ДПО	40
3 Концепция развития дополнительного образования в ТПУ	58
3.1 Место дополнительного профессионального образования в программе развития ТПУ в рамках проекта «Приоритет 2030».....	58
3.2 Проблемы и возможности развития системы дополнительного профессионального образования в ТПУ	60
3.3 Концепция развития дополнительного профессионального образования в ТПУ	64
4 Корпоративная социальная ответственность	77
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	77
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия	80
Заключение	86
Список публикаций обучающегося.....	89
Список использованных источников	90
Приложение А.	99
1 Management of additional education at the university	99

Введение

В течение многих лет учреждения высшего профессионального образования являлись одними из основных провайдеров дополнительного профессионального образования в России. В связи с изменением законодательства в сфере организации и оказания услуг дополнительного профессионального образования (ДПО) и выходом на рынок новых игроков в этой сфере, вузы ощутили необходимость в изменении механизмов управления собственными структурами, включая ДПО. Повышение роли финансирования университетов за счет привлечения внебюджетных средств, в том числе от реализации программ дополнительного образования привлекает внимание структуры аппарата управления вузом к данному виду деятельности.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет обладает продолжительным опытом работы на рынке ДПО и обеспечивает подготовку кадров для многих региональных и российских компаний. В связи с чем, актуальность выбранной темы не подлежит сомнению, современные университеты развивают программы дополнительного образования в темпах, не уступающих основным образовательным программам. Действующая система управления ДПО в Томском политехническом университете должна обеспечивать достижение запланированных целей развития вуза в этом направлении и реализации принципов непрерывного образования общества в условиях цифровой экономики.

Проблемой развития системы дополнительного образования занимаются во всех вузах. Развивая среду процесса ДПО, современный университет интегрируется в систему рыночных отношений и решает проблемы образования через всю жизнь. В связи с чем, необходимо модернизировать организационные, методические, технологические и финансовые инструменты управления ДПО.

Целью выпускной квалификационной работы является развитие инструментов управления дополнительным профессиональным образованием как программы эффективного развития университета.

Задачи исследования:

1. Сформулировать принципы построения дополнительного образования в вузе.
2. Определить место и роль дополнительного профессионального образования в Национальной программе «Приоритет 2030».
3. Проанализировать программы развития дополнительного образования в университетах РФ.
4. Привести характеристику исторического развития Национального исследовательского Томского политехнического университета.
5. Исследовать систему управления дополнительным образованием в ТПУ.
6. Проанализировать финансовую деятельность обеспечения развития программ дополнительного образования в ТПУ.
7. Выявить проблемы развития системы дополнительного профессионального образования в ТПУ и определить пути их решения.

Объект исследования – процесс управления дополнительным образованием в Томском политехническом университете.

Предмет исследования: экономико-управленческие отношения в процессе управления развитием дополнительного образования в Томском политехническом университете.

Методы исследования:

- теоретический анализ литературных источников;
- системный подход;
- статистический анализ;
- расчетный анализ;
- метод синтеза;
- эвристический метод.

Работа состоит из трех разделов, а также раздела о корпоративной социальной ответственности.

В первом разделе представлены теоретические аспекты управления дополнительным образованием в вузе.

Во втором разделе проведен анализ системы дополнительного образования в Томском политехническом университете.

В третьем разделе описаны перспективы развития дополнительного образования Томского политехнического университета.

В заключении сделаны выводы о проведенном исследовании и даны рекомендации по развитию дополнительного образования университета.

Новизна работы заключается в следующем:

- систематизированы принципы построения процесса дополнительного образования в вузе с учетом растущего значения вклада доходов от реализации дополнительных программ в бюджет университета;
- выделены актуальные направления развития дополнительного образования в университете;
- разработана модель усовершенствования финансирования развития программ ДПО.

Теоретическая значимость диссертации заключается в развитии теоретических и методических основ механизма управления финансовой деятельностью одного из направлений развития университета.

Практическая значимость ВКР состоит из организационных предложений по эффективности финансовой деятельности дополнительного профессионального образования.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

принцип: Основное положение, предпосылка.

принципы менеджмента: Основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.

маржинальная прибыль: Разность между доходом от реализации и переменными затратами.

В данной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ДПО – дополнительное профессиональное образование;

ДПП ПП – дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки;

ДПО – дополнительная образовательная программа;

ДПОУ – дополнительные платные образовательные услуги;

НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

БШ (ШИП) – Бизнес-школа (Школа инженерного предпринимательства);

ИнЭс (ПИШ) – Интеллектуальные энергетические системы (передовая инженерная школа);

ИШИТР – Инженерная школа информационных технологий и робототехники;

ИШНКБ – Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности;

ИШНПТ – Инженерная школа новых производственных технологий;

ШБИП – Школа базовой инженерной подготовки;

ИШХМБТ – Исследовательская школа химических и биомедицинских технологий;

ИЯТШ – Инженерная школа ядерных технологий;

ИШЭ – Инженерная школа энергетики;

ИШФВП – Исследовательская школа физики высокоэнергетических процессов;

ЮТИ – Юргинский технологический институт;

ИРИО – Институт развития инженерного образования;

ЦНО – Центр непрерывного образования;

ДГПХ – договор гражданско-правового характера;

ЦК – цифровые компетенции.

1 Управление дополнительным образованием в вузе

1.1 Принципы построения дополнительного образования в вузе

В связи с введением в действие профессиональных стандартов и реализации концепции «образование через всю жизнь» главной задачей дополнительного образования становится организация как дополнительного профессионального образования специалистов по направлениям деятельности, так и организация удовлетворения потребностей граждан в самообразовании (дополнительные общеобразовательные программы). Так в Федеральном законе Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статье 10 п.п. 2 определены уровни образования: «Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование)» [1], в главе 10 (статьи 75 и 76) прописаны цели, задачи, особенности и другие положения в области дополнительного образования, в том числе – взрослых.

Структура дополнительного образования согласно № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» представлена на рисунке 1.

Дополнительное образование объединяет дополнительные общеобразовательные программы и дополнительное профессиональное образование. В свою очередь дополнительные общеобразовательные программы делятся на общеразвивающие программы для детей и взрослых и предпрофессиональные программы для детей в области искусств, дополнительные образовательные программы спортивной подготовки. Дополнительное профессиональное образование делится на программы повышения квалификации и программы профессиональной переподготовки.

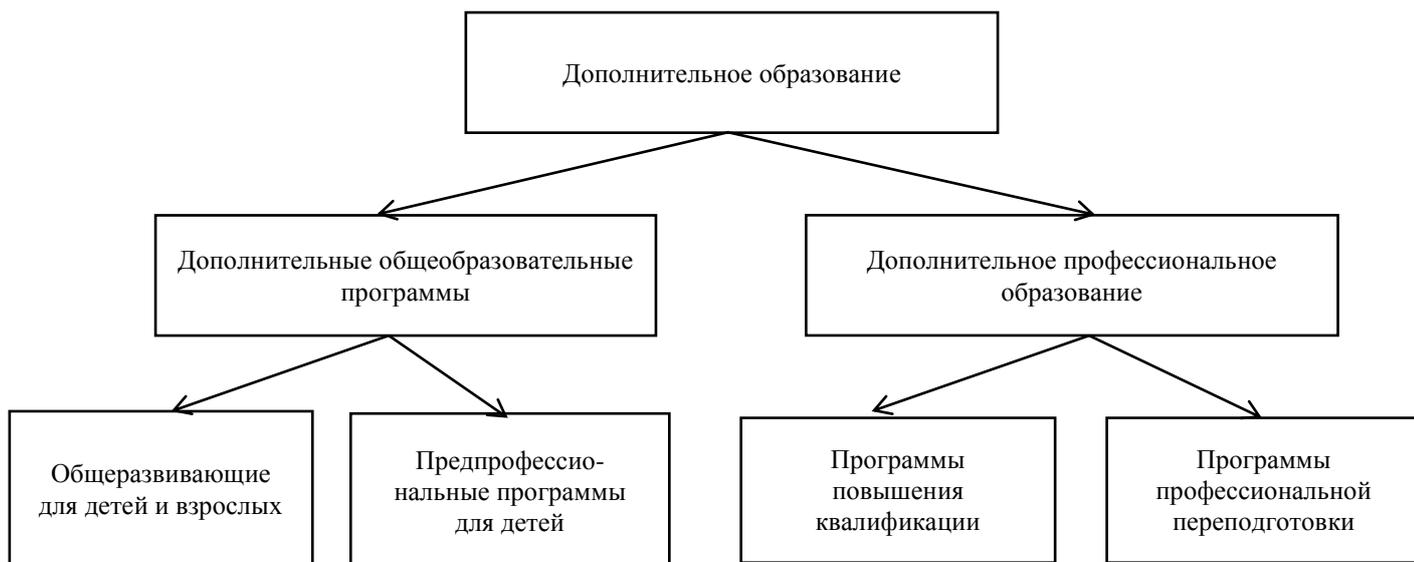


Рисунок 1 – Структура дополнительного образования

Организации, которые могут оказывать услуги в области дополнительного образования: учреждения высшего профессионального образования, некоммерческие образовательные организации, специальные институты дополнительного образования, частные учебные центры, государственные учреждения дополнительного образования.

В Российской Федерации устанавливаются следующие типы образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы:

1) организация дополнительного образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;

2) организация дополнительного профессионального образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

3) образовательные организации, основной целью деятельности которых не является реализация образовательных программ:

- дошкольные образовательные организации (дополнительные общеразвивающие программы);
- общеобразовательные организации (образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения);
- профессиональные образовательные организации (основные общеобразовательные программы, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные профессиональные программы);
- образовательные организации высшего образования (основные общеобразовательные программы, образовательные программы среднего профессионального образования, программы профессионального обучения, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные профессиональные программы);
- организации дополнительного образования (образовательные программы дошкольного образования, программы профессионального обучения);
- организации дополнительного профессионального образования (программы подготовки научных и научно-педагогических кадров, программы ординатуры, дополнительные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения).

В России законодательно определено обязательным обучение по программам повышения квалификации в области медицины, педагогики и государственной службы.

Как было отмечено ранее высшие учебные заведения – организации, осуществляющие реализацию основных образовательных программ высшего образования и имеющие право осуществлять дополнительные образовательные и дополнительные профессиональные программы.

Для эффективного построения системы управления дополнительным образованием в вузе необходимо руководствоваться не только законодательством в сфере образования, но принципами менеджмента.

Принцип (от лат. *prīcipium* — основа, начало):

1) в субъективном смысле — основное положение, предпосылка (принцип мышления);

2) в объективном смысле — исходный пункт, первооснова, самое первое; у Аристотеля как первая причина: то, исходя из чего нечто существует или будет существовать;

3) основополагающее теоретическое знание, не являющееся ни доказуемым, ни требующим доказательства (см. Аксиома, Постулат);

4) основополагающая этическая норма [2].

Построение, -я, ср.

1. Действие по знач. глаг. построить и построиться.

2. Строение, структура, организация чего-л.

3. Система мыслей, рассуждений.

4. Строй, расположение в строю [3].

Принципы менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Различают общие принципы менеджмента, которые подходят для любого вида деятельности, и специфические, характерные для отдельного вида деятельности, в частности, построения дополнительного образования в вузе.

В учебнике «Основы современного менеджмента» И.Е. Никулина и соавторы выделяют следующие общие принципы менеджмента.

1. Научность. Основание управленческой деятельности базируется на научной основе, т.е. объективных законах и закономерностях. Данный принцип предполагает использование в практике менеджмента научных достижений различных научных отраслей.

2. Системность. Данный принцип в своей основе имеет системный подход к изучению проблем менеджмента. Он исходит из того, что «качество функционирования систем зависит от того, насколько эти элементы систем соответствуют друг другу и целям управления». Иначе говоря, элементы необходимо рассматривать в их взаимосвязи и взаимовлиянии.

3. Комплексность. Этот принцип является компонентом принципа системности и указывает на всесторонний учет всех факторов, воздействующих на управляемый объект. Соблюдение данного принципа возможно в идеальной ситуации. В реальности число влияющих факторов не ограничено, их воздействие нелинейно и трудно предсказуемо. В результате управленческая деятельность осуществляется в условиях дефицита информации о влияющих факторах.

4. Экономичность. Данное правило предполагает использование минимальных затрат без снижения результативности и рациональности управления.

5. Эффективность. Должно быть обеспечено эффективное управление, чтобы организация могла достигать намеченных целей, показывать результаты и приносить прибыль.

6. Мотивированность. Применение указанных выше принципов возможно в случае заинтересованности сотрудников компании посредством мотивации.

7. Целенаправленность. Достижение цели должно являться результатом управления.

8. Последовательность. Эффективность управления преимущественно определяется на сколько последовательно выполняются требуемые действия.

9. Непрерывность. Данный принцип означает, что одна деятельность предполагает следующий вид деятельности.

10. Законность действия. Управление деятельностью осуществляется в соответствии с требованиями законодательства.

11. Ответственность за результаты и организацию процесса. Руководитель является ответственным за достигнутые результаты перед сотрудниками организации и общественностью. Также на руководителя ложится правовая, финансовая и другие виды ответственности за последствия принятых решений [4].

Специфические принципы менеджмента в области построения дополнительного образования в вузе раскрыла С.В. Нотова в своей статье «Система ДПО как основа непрерывного профессионального образования»:

- постоянный мониторинг рынка труда и востребованных профессий для своевременной организации подготовки и переподготовки специалистов;
- актуализация дополнительных профессиональных программ в соответствии с потребностями региона в квалифицированных кадрах и национальными целями развития Российской Федерации;
- повышение квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников, участвующих в реализации программ;
- привлечение к реализации программ ДПО высококвалифицированных специалистов сторонних организаций (НИИ, предприятий и организаций реального сектора экономики, органов власти);
- активное использование современных образовательных технологий, в том числе дистанционных и электронного обучения [5].

Дополнительно мы можем выделить принцип централизации управления системой дополнительного образования в вузе [6]. Принцип централизации предполагает укрупнение системы ДПО, выделение системы ДПО в самостоятельную структуру на правах факультета или института, с предоставлением максимальной автономии.

Принцип экономической эффективности программ дополнительного образования обеспечит финансирование развитие данных программ, что необходимо при автономном управлении системой ДПО в вузе.

Таким образом, руководство вышеуказанными принципами при построении системы дополнительного образования в вузе позволит постоянно развивать дополнительные программы университета и вносить значительный вклад в достижение целей экономического развития регионов и государства в целом.

1.2 Место и роль дополнительного профессионального образования в Национальной программе «Приоритет 2030»

Программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» – это масштабный проект по развитию высшего образования в России. Реализацию программы курирует Министерство науки и высшего образования РФ [7]. На сайте программы заявлено, что «Программа «Приоритет 2030» позволит сконцентрировать ресурсы для обеспечения вклада российских университетов в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, повысить научно-образовательный потенциал университетов и научных организаций, а также обеспечить участие образовательных организаций высшего образования в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации.

Целью программы является формирование к 2030 году «в России более 100 прогрессивных современных университетов - центров научно-технологического и социально-экономического развития страны».

Задачи программы «Приоритет 2030» поставлены в трех категориях:

1. Для страны:
 - увеличение доли российской науки на глобальном рынке исследований и разработок;
 - обеспечение привлекательности работы в России для ведущих ученых и молодых перспективных исследователей;
 - кадровое обеспечение приоритетных направлений развития науки, технологий, техники, отраслей экономики, социальной сферы;
 - использование научного, образовательного и инновационного потенциала университетов для сокращения срока внедрения инноваций в экономику страны и субъектов Российской Федерации;
2. Для университетов:

- повышение научно-технологического потенциала российских университетов для создания новых технологий, отраслей и конкурентоспособных продуктов;

- расширение межинституционального сетевого взаимодействия;

- интеграция университетской науки с научными организациями и реальным сектором экономики;

- развитие международного сотрудничества;

3. Для общества:

- обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе у студентов ИТ-специальностей;

- повышение качества и востребованности образовательных, научно-технических, социальных услуг российских университетов [8].

Ежегодно не менее 100 вузов России получают по 100 млн рублей в виде базовой части гранта. Для получения гранта университету необходимо разработать и представить в комиссию Минобрнауки программу развития университета до 2030 года. По видам программ все университеты-участники делятся на две группы: исследовательское лидерство и территориальное и/или технологическое лидерство.

В программе «Приоритет 2030» дополнительное профессиональное образование играет ключевую роль.

Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. N 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» для достижения результата предоставления гранта в форме субсидий из федерального бюджета образовательным организациям высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» необходимыми являются следующие характеристики.

1. Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в образовательной организации высшего образования (далее — университет), в том числе посредством онлайн-курсов.

Данный показатель определяется так: «Количество лиц, завершивших обучение по программам повышения квалификации и (или) программам профессиональной переподготовки, в том числе посредством онлайн-курсов, прошедших итоговую аттестацию, которым были выданы удостоверения о повышении квалификации и (или) дипломы о профессиональной переподготовке в отчетном году». Выполнение показателя контролируется в рамках мониторинга по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования (форма N 1-Мониторинг): 1-Мониторинг табл.2.2 стр.4 гр.6 – Численность лиц, прошедших обучение по программам повышения квалификации; 1-Мониторинг табл.2.2 стр.5 гр.6 – Численность лиц, прошедших обучение по программам профессиональной переподготовки.

2. Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов), по каждому из мероприятий программ развития, указанных в пункте 5 Правил проведения отбора образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 13 мая 2021 г. № 729 (далее - Правила проведения отбора) в части создания: «новых образовательных программ среднего профессионального образования, высшего и дополнительного профессионального образования в интересах научно-технологического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и социальной сферы, а также образовательных программ, получение образования по которым связано с формированием цифровых

компетенций и навыков использования и освоения новых цифровых технологий»[9].

Для оценки эффективности программ развития всех университетов-участников, получающих базовую часть гранта, требуется отчетность по следующим целевым показателям:

1. Доля обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения, получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения.

Данный показатель определяется так: «Отношение численности обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, получивших на бесплатной основе во время освоения образовательной программы более одной квалификации, подтвержденной соответствующим удостоверением и (или) сертификатом, в том числе путем освоения части образовательной программы при помощи онлайн-курсов с получением подтвержденного сертификата, к общей численности обучающихся в университете по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения».

2. Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП. Данный показатель определяется как отношение объема средств университета, поступивших за отчетный год от приносящей доход деятельности, к численности НПП в отчетном году.

3. Количество обучающихся по программам дополнительного профессионального образования на «цифровой кафедре» университета - участника программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» посредством получения дополнительной квалификации по ИТ-профилю. Данный показатель отражает численность обучающихся на «цифровой кафедре» университета - участника программы стратегического

академического лидерства «Приоритет-2030» по программам дополнительного профессионального образования в области создания алгоритмов и компьютерных программ, пригодных для практического применения, и (или) программам дополнительного профессионального образования, направленных на формирование навыков использования и освоения цифровых технологий, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, параллельно с освоением образовательной программы высшего образования.

Для оценки эффективности программ развития университетам-участникам, получающих специальную часть гранта - «Территориальное и (или) отраслевое лидерство», необходимо отчитываться также по показателю объема доходов от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения в расчете на одного НПП.

Данный показатель определяется так: «Отношение объема доходов, поступивших за отчетный год от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения, к численности НПП в отчетном году» [10].

Благодаря программе стратегического академического лидерства «Приоритет - 2030» система дополнительного образования в университетах получила огромное значение и высокий статус. Для получения финансирования на развитие вузы-участники обязуются выполнять целевые показатели базовой и целевой частей гранта, наращивая количество учащихся основных программ на программах повышения квалификации, увеличивая объём реализации программ ДПО как компонент приносящей доход деятельности, предоставляя студентам бакалавриата и специалитета пройти обучение по программам ДПО в области создания алгоритмов и компьютерных программ параллельно освоению основных программ высшего образования. Задачи по выполнению целевых показателей легли в

основу программ развития университетов-участников в рамках образовательный и других политик.

1.3 Программы развития дополнительного образования в университетах РФ

С момента начала реализации программы «Приоритет 2030» в 2021 году и до 2023 года участниками программы стали 129 университетов, каждый из которых должен представить программу своего развития до 2030 года. Блок дополнительного образования формируется в виде целевых показателей эффективности выполнения программы.

Программа развития дополнительного образования вуза неразрывно связана с реализацией образовательной политики университетской программы развития. Так Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» сформулировал развитие дополнительного образования следующим образом: «превращение программ ДПО в один из ключевых видов деятельности университета (к 2030 г. доход от программ ДПО составит около 6 млрд руб., не менее 20% внебюджетных доходов университета от образования, число слушателей, прошедших программы ДПО, составит более 60 тыс. человек); консолидация программ бизнес-образования в крупных подразделениях, способных реализовать значительные по масштабу программы корпоративного сегмента с сопровождением их консалтинговыми и аналитическими услугами; развитие дополнительного образования как элемента обучения студентов и абитуриентов НИУ ВШЭ, органически дополняющего основные образовательные программы; программы развития дополнительного образования на базе существующей просветительской деятельности в секторах естественных и точных наук, гуманитарных наук и прикладных искусств; опережающее развитие принципиально новых сервисов, дополняющих образовательные программы: независимой оценки

компетенций школьников, студентов и взрослых; образовательного консалтинга и коучинга; психологической поддержки.»

Ожидаемые эффекты от реализации образовательной политики:

НИУ ВШЭ станет признанным центром непрерывного обучения (lifelong learning) с обеспечением фасилитации развития взрослых в профессиональных и личных целях через предложение формальных и неформальных обучающих решений, рекомендаций по развитию, инструментов самообразования;

Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе у студентов ИТ-специальностей.

Студентам бакалавриата и специалитета НИУ ВШЭ предоставляется возможность добровольного бесплатного прохождения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки (далее — ДПП ПП) ИТ-профиля «Специалист по методам и инструментам обработки цифровых данных» во время освоения основной образовательной программы. ДПП ПП реализуется в рамках проекта «Цифровые кафедры». Выпускники ДПП ПП получают компетенции, необходимые для выполнения нового вида профессиональной деятельности, и приобретут новую квалификацию в области информационных технологий.

При реализации ДПП ПП применяется модульный принцип представления содержания образовательной программы и построения учебных планов, используются дистанционные образовательные технологии и электронное обучение. ДПП ПП предполагает построение индивидуальных траекторий, составленных из различных модулей в зависимости от имеющегося задела и пререквизитов студентов.

Освоение ДПП ПП возможно в ускоренном формате, поскольку каждый студент НИУ ВШЭ осваивает обязательный образовательный модуль Data Culture «Культура работы с данными», предусматривающий независимую оценку цифровых компетенций.

Все результаты отдельных дисциплин образовательных модулей бакалавриата НИУ ВШЭ (Data Culture, майноров, профессионального модуля), нацеленных на формирование цифровых компетенций продвинутого или базового уровней, зачитываются студентам как часть ДПП ПП.

Для получения диплома о профессиональной переподготовке в рамках ДПП ПП студентам, продемонстрировавшим результаты базового уровня в модуле Data Culture, достаточно дополнительно освоить модули по Python для анализа данных, SQL, машинному и глубинному обучению (всего 9 кредитов), пройти практическую подготовку, выполнив проект в интересах работодателя соответствующего направления подготовки (3 кредита), а также защитить выполненный в ходе практической подготовки проект в качестве итоговой аттестации (1 кредит). Студентам ИТ-направлений зачитываются и иные модули ДПП ПП, если соответствующие дисциплины присутствовали в их образовательной программе.

Для студентов, продемонстрировавших результаты продвинутого уровня в модуле Data Culture, достаточно дополнительно пройти практическую подготовку, выполнив проект в интересах работодателя соответствующего направления подготовки (3 кредита), а также защитить выполненный в ходе практической подготовки проект в качестве итоговой аттестации (1 кредит).

Практическая подготовка в рамках ДПП ПП проводится в формате выполнения прикладного проекта. Проект выполняется в интересах работодателя, ведущего деятельность по направлению, связанному с направлением основной образовательной программы студента. Проект должен представлять собой производственную задачу от потенциального работодателя, которая решается с использованием реальных наборов данных и инструментов, изученных в рамках ДПП ПП. Для проекта должен быть сформулирован критерий качества. Результатами выполнения проекта являются программный код и значение критерия качества.

Для реализации модуля Data Culture и ДПП ПП необходимо специальное материально-техническое оборудование и помещения. При реализации ряда дисциплин ДПП ПП применяется принцип «Bring Your Own Device» (BYOD), предполагающий, что обучающийся имеет возможность использовать свои собственные гаджеты и устройства в ходе обучения, в том числе смартфоны, планшеты, ноутбуки и др.

Планирование и подготовка специалистов происходит на основе использования данных анализа и мониторинга востребованности кадров, данных о кадрах и их компетенциях на профильных платформах. НИУ ВШЭ обеспечивает вклад в подготовку специалистов для цифровой экономики и подготовку преподавателей как для НИУ ВШЭ, так и для других российских университетов [11].

Томский государственный университет (ТГУ) также является участником программы «Приоритет 2030». В ТГУ представили развитие ДПО в виде «Реинжиниринга системы дополнительного профессионального образования в ТГУ».

Разработчики программы реинжиниринга исходят из такой оценки ситуации, что «рынок образовательных услуг динамично растет, очень насыщен и требует особого внимания для сохранения своих позиций в условиях жесткой конкуренции. В новых реальностях и условиях экономики знаний, для того чтобы быть успешным на рынке ДПО, необходимо владеть актуальной информацией о специфике образовательных услуг в сегменте ДПО, понимать, создавать и продвигать востребованные программы обучения с учетом возможностей, запросов и потребностей рынка, обеспечивать их высокое качество, пользоваться современными инструментами продвижения» [12].

Проект «Реинжиниринг системы дополнительного профессионального образования в ТГУ» направлен на диагностику и модернизацию системы дополнительного профессионального образования в Томском государственном университете, а также достижение показателя

«Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов, до 2030 года» в рамках реализации программы «Приоритет-2030» через перестройку системы ДПО в целом – ее упрощение, оптимизацию, автоматизацию.

Цель проекта: Выстраивание эффективной системы продаж образовательных продуктов и услуг ДПО. Обеспечение непрерывного потока слушателей, повышение конкурентоспособности ТГУ на рынке ДПО, интеграция бизнес-подходов в деятельность классического университета, систематизация деятельности по продажам программ ДПО, повышение конверсии продаж образовательных услуг, эффективное хозяйствование (постоянное стремление к целесообразному упрощению, удешевлению, ускорению, повышению прозрачности).

Ключевые результаты:

- проведение Сибирской школы цифровой дидактики с привлечением коммерческих слушателей. Совершенствование системы партнерства, межведомственного и сетевого экспертного взаимодействия, развитие педагогических сообществ, презентация практических достижений в области ДПП ТГУ;

- формирование коммерческого отдела ИДО ТГУ;

- формирование базы программ ДПО;

- формирование маркетинговой стратегии продвижения образовательных продуктов дополнительного профессионального образования ТГУ;

- развитие системы корпоративных продаж. Формирование цифрового портфеля информационных ресурсов и комплексного продвижения программ ДПО;

- запуск регулярных продаж образовательных продуктов для физических лиц;

– повышение экономической эффективности образовательных продуктов, в том числе с применением онлайн-технологий и EdTech продуктов;

– коммерциализация биржи микро-контента, развитие ресурса навыкового обучения [12].

Южный федеральный университет (ЮФУ) – многопрофильный научно-образовательный центр, реализующий основные образовательные программы всех уровней подготовки и дополнительные образовательные программы широкого спектра. Контингент обучающихся по естественнонаучному, физико-математическому и инженерному направлению составляет порядка 10,5 тыс. чел., по гуманитарному и социально-экономическому направлениям 7,5 тыс. чел., в области архитектуры и искусств 1,2 тыс. чел., в области психологии и педагогики 3,5 тыс. чел. [13].

ЮФУ - участник программы «Приоритет - 2030» в своей программе развития своей целью ставит ДПО как «доготовку кадров» по приоритетам и функцию «последней мили» доведения претендента до гарантированного высокотехнологичного рабочего места и сертификации. Одними из ключевых приоритетов и направлений образовательной политики являются:

- «развитие цифровых профилей сотрудников и обучающихся, доступных для партнеров и клиентов университета с фиксацией освоения коротких компетенций (micro-degrees, цифровые профессиональные сертификаты и т.д.);

- системную методическую подготовку НПП в логике образования в течение жизни для реализации современных образовательных форматов, передовых подходов и методов» [13].

В блоке реализации новых программ подготовки исследователей, практиков и технологических предпринимателей заложена трансформация образовательной модели для формирования индивидуальной образовательной траектории и перехода к гибкой по основным программам в

виде набора микромодулей как отдельных образовательных продуктов (Micro-Degrees), отвечающих образовательному уровню и интересам обучающегося в личном и профессиональном плане; системное развитие дополнительного образования как части концепции «образование в течение жизни».

Ожидаемые эффекты. Результатом реализации образовательной политики ЮФУ в части ДПО станет создание комплементарной среды для значительного расширения возможностей получения дополнительной квалификации, получение всеми обучающимися цифровых, исследовательских, предпринимательских компетенций.

В рамках реализации программы развития до 2030 г. ЮФУ создает пять консорциумов для реализации стратегических проектов. «Вклад дополнительного образования в эффективность деятельности консорциума будет обеспечен, в том числе внедрением корпоративного университета. Участники консорциума получают:

а) постоянно действующие программы переобучения сотрудников ЮФУ и сотрудников организаций консорциума;

б) школу заказчика (регулярные серии обучающих семинаров для формирования перечня основных задач НИОКР для программ инновационного развития компаний участников);

в) программы подготовки управленцев для высокотехнологичных производств;

г) ресурсный центр консорциума: Центр коллективного пользования (ЦКП) ЮФУ – с фиксированным временем научного оборудования, выделенным для участников консорциума (через-проектный офис консорциумов ЮФУ); Сетевой Центр трансфера технологий – разработка нормативных актов и развитие общих портфелей, использование совместных платформ для презентации возможностей участников консорциума в НИОКР» [13].

Все рассмотренные университеты-участники программы «Приоритет 2030» разработали планы по развитию системы дополнительного образования в своих вузах в том или ином виде. В зависимости от уровня развития данной деятельности, географического положения и специфики основных образовательных программ и научных исследований университеты ставят цели в области дополнительного образования. Объёмы деятельности, охват целевых аудиторий и необходимость выполнения целевых показателей предполагают скачкообразную динамику роста доходов ДПО.

В соответствии с требованием программы вузы-участники запланировали предоставить студентам бакалаврских программ возможность получить дополнительную квалификации в сфере ИТ параллельно с основным обучением. Общим является стремление к автоматизации бизнес-процессов, принятию решений на основе данных и повышением экономической эффективности программ ДПО. Превращение доходов от реализации дополнительных программ в ключевой источник финансирования вузов является мегацелью в развитии данной деятельности.

2 Система дополнительного образования в Томском политехническом университете

2.1 Характеристика исторического развития Национального исследовательского Томского политехнического университета

Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) был основан в 1896 году Императором Николаем II, как Томский технологический институт (ТТИ) практических инженеров имени императора Николая II. На тот момент ТТИ стал четвертым техническим вузом в Российской империи и первым в ее азиатской части.

Организационно-правовая форма: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования. Учредителем ТПУ является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя ТПУ осуществляет Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.

В 1900 г. ТТИ открылся в составе 2-х отделений: механического и химического. Первым директором был профессор Е. Л. Зубашев.

В 1925 г. был переименован в Сибирский технологический институт. В 1930 г. на базе Сибирского технологического института были созданы 11 отраслевых самостоятельных институтов. В 1934 году Томский индустриальный институт объединил под своей крышей горный, машиностроительный и химико-технологический институты, в 1944 году получил новое название – Томский политехнический институт. В 1991 году ТПИ преобразован в Томский политехнический университет (ТПУ). В 2006 году в результате реструктуризации к ТПУ присоединились Федеральное государственное научное учреждение «Научно-исследовательский институт ядерной физики», Федеральное государственное научное учреждение «Научно-исследовательский институт высоких напряжений», Федеральное государственное научное учреждение «Научно-исследовательский институт

интроскопии» и Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки кадров Томского политехнического университета.

В 2009 году ТПУ присвоена категория «национальный исследовательский университет». В 2021 ТПУ стал участником государственной программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». В 2022 году вуз победил в конкурсе на участие в федеральном проекте «Передовые инженерные школы получил право создать Передовую инженерную школу «Интеллектуальные энергетические системы» (ПИШ ИнЭС).

Исполняющий обязанности ректора ТПУ с 04.04.2023 г. назначен Сухих Леонид Григорьевич.

К основным видам деятельности ТПУ относятся:

- образовательная деятельность по образовательным программам высшего образования и среднего профессионального образования, основным и дополнительным общеобразовательным программам, дополнительным профессиональным программам, а также основным программам профессионального обучения;
- научная деятельность;
- организация проведения общественно значимых мероприятий в сфере образования, науки и молодежной политики;
- военная подготовка обучающихся в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Министерство науки и высшего образования выдало ТПУ бессрочную лицензию на осуществление образовательной деятельности: №1069 от 04 августа 2014.

В настоящее время в составе ТПУ 10 инженерных и исследовательских школ. Школа – это научно-образовательно структурное подразделение вуза (преемник института и факультета). Филиал организации: Юргинский технологический институт, расположенный в г. Юрга Кемеровской области.

Количество студентов – более 11 500 студентов и аспирантов, среди них 24% составляют иностранные студенты.

В университете можно пройти обучение по программам подготовки бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры, получить дополнительное профессиональное образование и рабочую профессию [15].

В кампусе ТПУ работают 25 учебно-лабораторных корпусов, 15 общежитий для студентов и аспирантов, спортивные площадки, Научно-техническая библиотека, спорткомплекс с плавательным бассейном, Международный культурный центр и санаторий-профилакторий.

В 2021 г. среднегодовая численность работников с учетом внешних совместителей составила 3064 человека, что на 3,64% меньше, чем в 2020 г.

ТПУ сотрудничает с крупнейшими российскими компаниями: «Газпром», «Росатом», «Алроса», «Ростех», «Роснефть», «Лаборатория Касперского» и другими.

Организационная структура ТПУ представлена на рис.2.

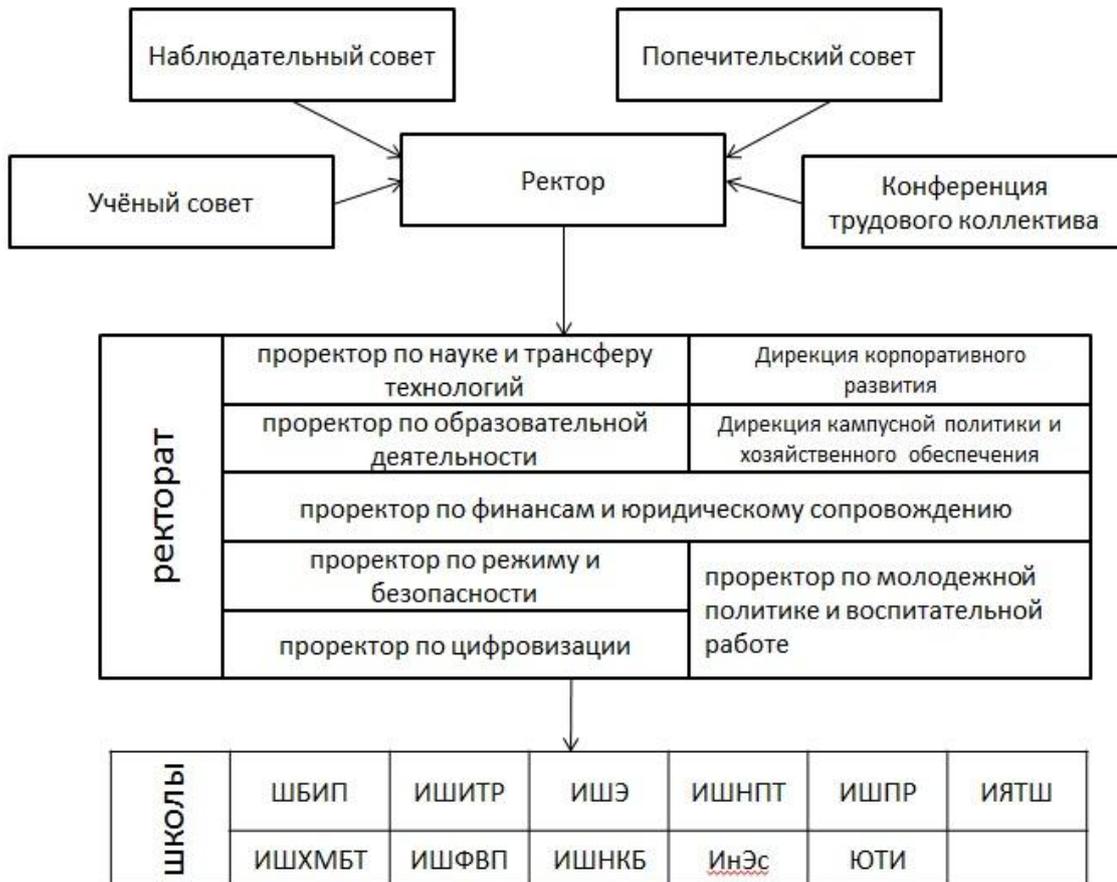


Рисунок 2 – Организационная структура ТПУ

Организационная структура Томского политехнического университета построена по матричному типу, которая сформирована по принципу двойного или множественного подчинения персонала.

Органы управления Университета являются наблюдательный совет Университета, конференция работников и обучающихся Университета, ученый совет Университета, ректор Университета, попечительский совет.

Решения попечительского совета носят рекомендательный и консультативный характер.

Руководство отдельными направлениями деятельности Университета осуществляют проректоры по направлениям деятельности.

Конференция работников и обучающихся является коллегиальным органом управления Университета. К компетенции Конференции работников и обучающихся относятся:

- 1) избрание ученого совета Университета;
- 2) принятие программы развития Университета;
- 3) обсуждение проекта и принятие решения о заключении и изменении коллективного договора, утверждение отчета об его исполнении.

Ученый совет Университета является коллегиальным органом, осуществляющим общее руководство Университетом.

Ректор – единственный орган исполнительной власти в Университете [14].

Структурные подразделения, осуществляющие основные виды деятельности:

- 1) БШ (ШИП) – Бизнес-школа (Школа инженерного предпринимательства),
- 2) ИнЭс (ПИШ) – Интеллектуальные энергетические системы (передовая инженерная школа),
- 3) ИШИТР – Инженерная школа информационных технологий и робототехники,

- 4) ИШНКБ – Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности,
- 5) ИШНПТ – Инженерная школа новых производственных технологий,
- 6) ШБИП – Школа базовой инженерной подготовки,
- 7) ИШХМБТ – Исследовательская школа химических и биомедицинских технологий,
- 8) ИЯТШ – Инженерная школа ядерных технологий,
- 9) ИШЭ – Инженерная школа энергетики,
- 10) ИШФВП – Исследовательская школа физики высокоэнергетических процессов,
- 11) ЮТИ – Юргинский технологический институт.

В ведении дирекции кампусной политики хозяйственного обеспечения находится управление, эксплуатация и обслуживание имущественного комплекса Университета.

Дирекция корпоративного развития (ДКР) выполняет организационно-управленческие функции. В том числе разработка, проверка и визирование локальных нормативных актов. ДКР выполняет функции по реализации корпоративной политики, социальной политики и управлению персоналом Университета.

Персонал Университета делится на следующие категории: научно-педагогические работники (НПР), административно-управленческий персонал (АУП), учебно-методические работники (УМР) и прочий обслуживающий персонал (ПОП). Классификация персонала представлена на рисунке 3.

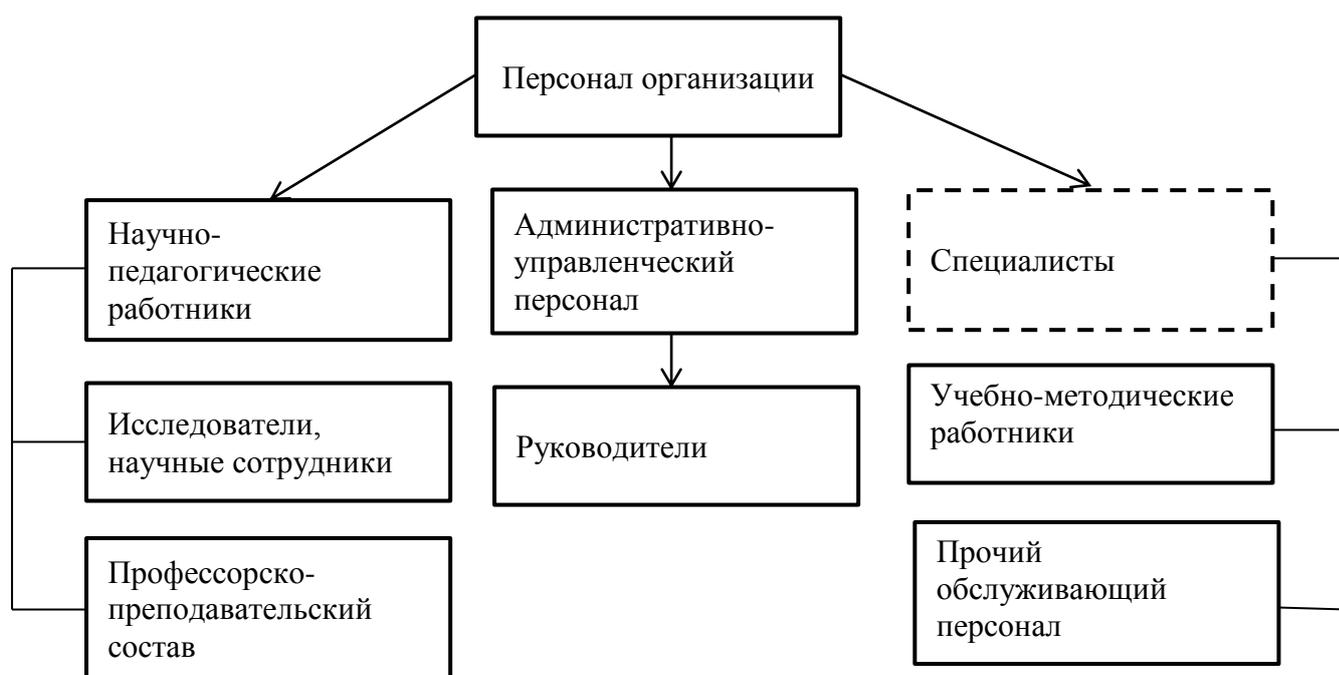


Рисунок 3 – Классификация персонала ТПУ

Профессорско-преподавательский состав (ППС) – ассистенты, преподаватели, старшие преподаватели, доценты, профессора.

Научные работники (НР) – лаборанты, исследователи, младшие научные сотрудники, научные сотрудники, старшие научные сотрудники, инженеры-исследователи.

Административно-управленческий персонал (АУП) – руководители всех уровней: начальники групп, отделов, коменданты учебных корпусов и общежитий, директора центров, заведующие лабораторий, директора школ, заместители директоров школ, начальники управлений, главный бухгалтер, проректора, заместители проректоров, ректор.

Учебно-методические работники – специалисты по учебно-методической работе, методисты.

Прочий обслуживающий персонал (ПОП) – эксперты, ведущие эксперты, менеджеры, ведущие менеджеры, главные эксперты, специалисты, ведущие специалисты, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, документоведы, редакторы, корреспонденты, фотографы, видеоператоры, сисадмины, программисты, аналитики, техники, рабочие по комплексному обслуживанию зданий.

Услуги уборки помещений и охраны предоставляют компании на аутсорсе, сотрудники которых не являются работниками ТПУ.

В Университете применяется две системы оплаты труда. При расчетах заработной платы ППС используют повременно-премиальная (в зависимости от размера ставки преподавателя и доли выполнения эффективного контракта) и почасовая оплата труда. Оплата труда АУП также определяется на основе выполнения эффективного контракта. Для остальных категорий работников Университета применяют повременно-премиальную систему оплаты труда.

2.2 Анализ системы управления дополнительным образованием в ТПУ

До апреля 2023 года управление дополнительным образованием осуществлялось проректором по образовательной деятельности (проректор по ОД). В его управление входил Институт развития инженерного образования (ИРИО). Непосредственно централизованным органом управления ДПО являлся Центр непрерывного образования (ЦНО). Структура управления ДПО в ТПУ представлена на рис. 4.



Рисунок 4 – Структура управления ДПО в ТПУ

Управление дополнительным образованием в ТПУ начинается с утверждения ректором Университета объёма привлечения внебюджетных средства в части ДПО на календарный год. Проректор по образовательной деятельности доводит до школ планы по привлечению внебюджетных средств на очередной календарный год. Директор школы распределяет план между своими структурными подразделениями.

В отделениях за отдельную дополнительную программу отвечает руководитель ДПП. В некоторых школах руководитель ДПП только формирует учебный и учебно-тематические планы. Оформление комплекта учебно-методических материалов для экспертизы программы, формирование проекта и сметы проекта программы в информационно-программный комплекс (ИПК) «Дополнительное образование» передаются сотрудникам ЦНО ТПУ. Также ЦНО взаимодействует с заказчиками, готовит договоры на обучение и организует проведение обучения [27]. Продвижение программ заключается в публикации описания на сайте школы/отделения и сайте dpo.tpu.ru.

В Бизнес-школе ТПУ разработкой программ, продвижением программ ДПО занимаются руководители ДПП. Документационный оборот ведет сотрудник организационного отдела.

Некоторые школы более активно занимаются продвижением программ дополнительного образования. Так в ШБИП существует организационный отдел, подготовительное отделение, отделение иностранных языков, которые помимо разработки программ занимается рекламной деятельностью: созданы и поддерживаются сайты для ряда образовательных проектов, страницы в социальных сетях, разрабатываются и производится полиграфическая и сувенирная продукция. В этих подразделениях работают отдельные сотрудники, в обязанности которых входит документационное и организационное обеспечение реализации программ ДПО.

Роль Центра непрерывного образования на данном этапе заключается в осуществлении контролирующей функции на этапе экспертизы комплекта учебно-методических материалов (УММ) программ, регистрации групп слушателей, согласовании приказов на зачисление и отчисление слушателей, утверждение состава аттестационных комиссий, выдаче удостоверений о повышении квалификации и дипломов [27]. ЦНО выполняет аналитическую функцию при подготовке отчетов в области дополнительного образования.

В настоящее время система управления дополнительным образованием в ТПУ децентрализована. Такое положение предоставляет большую свободу руководителям дополнительных образовательных программ, но препятствует реализации крупных проектов по развитию ДПО в Университете.

2.3 Анализ финансовой деятельности по привлечению внебюджетных средств по программам ДПО

Бюджет ТПУ формируется из следующих источников:

1. субсидии;

2. доходы от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);

3. платные образовательные услуги (ПОУ), дополнительное профессиональное образование (ДПО);

Согласно программе развития «Приоритет» к 2030 году бюджет Университета должен достигнуть 10,6 млрд. руб., а доля приносящей доход деятельности (ПДД) в бюджете вуза – 50%. Объем привлечения внебюджетных средств от ДПО должен составить 1 млрд. рублей. Данный показатель фигурирует в устных беседах с руководителями ДПО, но документально нигде не зафиксирован.

В основе экономической деятельности учреждений сферы высшего образования лежит совокупность следующих ключевых компонентов: бюджетные средства (государственного или муниципального уровня) и средства из внебюджетных источников (пожертвования, спонсорские средства, средства, которые вузы зарабатывают своими силами, связанные с их основной или смежной деятельностью в виде платных услуг, а также иной деятельности, приносящей доход). То есть, финансовое состояние высшего учебного заведения зависит от разности между потребностью в финансовых средствах, необходимых для осуществления его основной функции – образовательной деятельности, и реальным финансированием из всех существующих источников.

Между тем, в современных условиях экономического развития вузов бюджетных средств явно не хватает для полноценного финансирования учебного процесса, приобретения оборудования, эксплуатации и содержания имущества, поэтому даже при стабильном бюджетном финансировании для покрытия дефицита и удовлетворения обязательных потребностей в средствах вузы вынуждены прибегать к источникам финансирования, альтернативных бюджетному. Одним из источников привлечения внебюджетных средств являются платные дополнительные

профессиональные программы и дополнительные образовательные программы.

Высокая мобильность и краткосрочность учебного процесса, позволяющие быстро реагировать на колебания конъюнктуры на рынке труда; возможность более гибкого удовлетворения потребностей рынка труда в специалистах по количеству, профилю и уровню их подготовки, включая широкий диапазон варьирования численности учебных групп, вплоть до индивидуального обучения; более широкий спектр образовательных и сопутствующих им услуг; обучение редким профессиям; быстрое формирование и обучение команд специалистов под конкретный заказ; оперативное реагирование на заявки предприятий и подготовка специалистов под конкретные рабочие места выгодно отличают систему ДПО от традиционного общего профессионального образования.

Томский политехнический университет – это государственное бюджетное учреждение, которое согласно имеющейся лицензии имеет право реализовывать в том числе программы ДПО и ДОП.

Результаты хозяйственной деятельности ТПУ в сфере ДПО неутешительны и показывают, что доля доходов от дополнительного образования немного выше 20 % (табл. 1, табл. 2, табл. 3).

Таблица 1 – Сведения об оказании (выполнении) федеральным государственным учреждением платных услуг (ДПОУ) за 2019 г.

№ п.п.	Наименование услуги (работы), предусмотренной уставом учреждения	Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) учреждения за год, ед.	Сумма доходов, полученных учреждением от оказания (выполнения) платных услуг (работ), (тыс.руб.)	Доля в общем объеме услуг (работ), %
	Всего внебюджетных средств, в т.ч.		1 360 364,52	100
1	Реализация дополнительных общеобразовательных программ	2 438	60 817,25	4,45
2	Реализация дополнительных профессиональных программ	3 711	224 969,24	16,47

Таблица 2 – Сведения об оказании (выполнении) федеральным государственным учреждением платных услуг (ДПОУ) за 2020 г.

№ п.п.	Наименование услуги (работы), предусмотренной уставом учреждения	Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) учреждения за год, ед.	Сумма доходов, полученных учреждением от оказания (выполнения) платных услуг (работ), (тыс.руб.)	Доля в общем объеме услуг (работ), %
	Всего внебюджетных средств, в т.ч		1 211 561,44	100
1	Реализация дополнительных общеобразовательных программ	2108	29 989,33	2,48
2	Реализация дополнительных профессиональных программ	5942	179 953,85	14,85

Таблица 3 – Сведения об оказании (выполнении) федеральным государственным учреждением платных услуг (ДПОУ) за 2021 г.

№ п.п.	Наименование услуги (работы), предусмотренной уставом учреждения	Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) учреждения за год, ед.	Сумма доходов, полученных учреждением от оказания (выполнения) платных услуг (работ), (тыс.руб.)	Доля в общем объеме услуг (работ), %
	Всего внебюджетных средств, в т.ч		1 336 219,89	100
1	Реализация дополнительных общеобразовательных программ	293	4 298,31	0,32
2	Реализация дополнительных профессиональных программ	6141	189 416,70	14,18

На основе приведенных выше данных об оказании дополнительных платных образовательных услуг пришли к заключению, что за последние три года ТПУ показывает негативную динамику по доходам от ДПО.

В то же время дополнительному образованию отводится важная роль в обеспечении привлечения внебюджетных средства для финансирования

деятельности университета. Согласно программе развития ТПУ Приоритет 2030 объём привлеченных средств ДПО должен достигнуть 1 млрд. рублей.

Достижение таких амбициозных целей невозможно без скачкообразного развития системы дополнительного образования в университете. Поэтому следует проанализировать причины негативной динамики развития системы дополнительного образования в ТПУ.

По данным бухгалтерского учета выручка по ДПО составила в 2019 году 296 719 тыс. руб., в 2020 году - 227 086 тыс. руб., в 2021 году - 198 489 тыс. руб., в 2022 году - 264 640 тыс. руб. Доход от ДПО и количество слушателей представлены на рисунке 5.

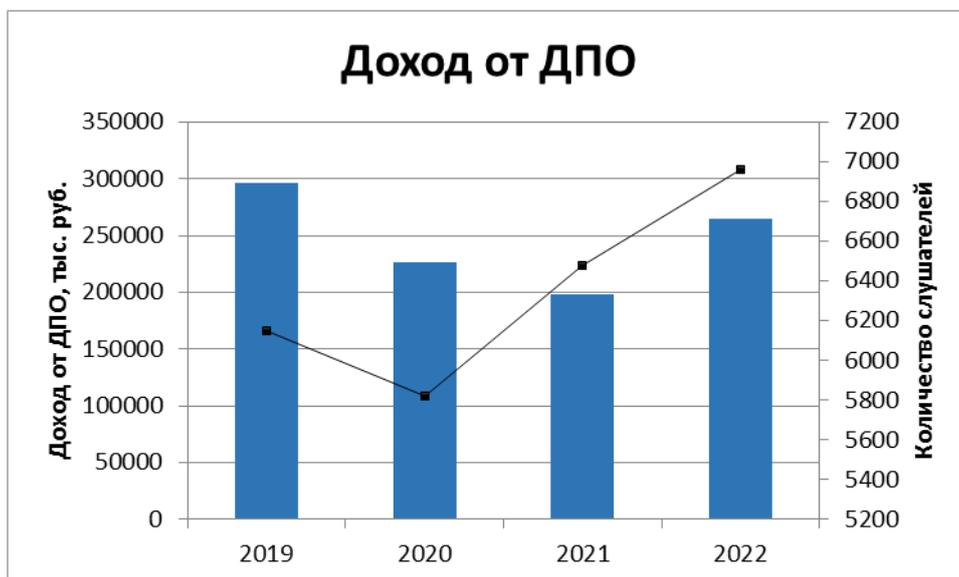


Рисунок 5 – Доход от ДПО за период с 2019 по 2022 гг.

По данным на рисунке 5 видим, что уровень привлечения внебюджетных средств ДПО в 2022 году ещё не восстановился до уровня 2019 года.

Если падение доходов в 2020 году можно оправдать глобальной пандемией Covid-19, то дальнейшее снижение в 2021 году наталкивает на мысль о других причинах негативной динамики. Необходимо проанализировать результаты каждого структурного подразделения отдельно, выявить крупнейших заказчиков и наиболее доходные программы дополнительного образования.

Проанализируем, как изменялись доходы подразделений от ДПО за 2019-2022 гг. на основе таблицы 4.

Таблица 4 – Поступления по программам ДПО ТПУ в 2019 – 2022 гг., тыс. руб.

Структурное подразделение	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
ИЯТШ	55 066	19%	37 310	16%	14 773	7%	35 780,50	14%
ИШПР	78 205	26%	47 814	21%	67 012	34%	40 345	15%
ИШЭ	17 655	6%	13 320	6%	17 833	9%	18 090	7%
ИШНПТ	3 882	1%	1 840	1%	2 033	1%	2 546,90	1%
ИШИТР	5 187	2%	18 666	8%	875	0%	1 199,84	0%
ИШНКБ	19 285	6%	14 342	6%	18 788	9%	20 632,90	8%
ИШХБМТ	18 273	6%	16 258	7%	27 047	14%	47 251	18%
ИШФВП	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
ШИП	8 477	3%	20 694	9%	1 978	1%	16 330,90	6%
ШБИП	56 685	19%	47 924	21%	38 902	20%	43 969,50	17%
ЮТИ ТПУ	1 167	0%	374	0%	547	0%	312,5	0%
УОД	21 985	7%	7 336	3%	7 816	4%	37 819,50	14%
УН	8 052	3%	171	0%	554	0%	361,7	0%
СП по АП (ИАУ)	1 069	0%	596	0%	0	0%	0	0%
УЦ	1 731	1%	440	0%	325	0%	0	0%
Итого	296 719	100%	227 085	100%	198 483	100%	264 640,24	100%

В 2019 году наиболее успешными структурными подразделениями ТПУ были ИШПР (78 205 тыс. руб.), ШБИП (56 685 тыс. руб.), ИЯТШ (55 066 тыс. руб.), УОД (21 985 тыс. руб.) и ИШНКБ (19 285 тыс. руб.). В долях это выражается следующим образом: ИШПР – 26%, ШБИП – 19%, ИЯТШ – 19%, УОД (управление по образовательной деятельности) – 7%, ИШНКБ – 7%. Распределение поступлений в долях за 2019 год отражено на рис. 6.

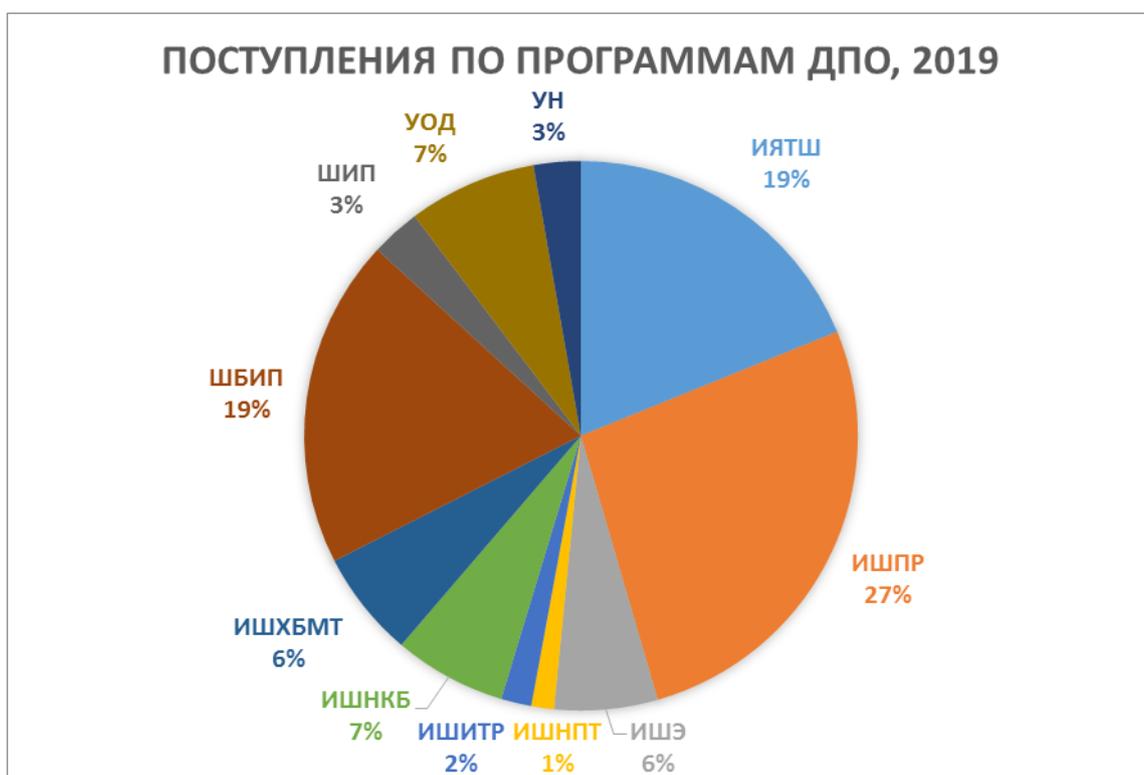


Рисунок 6 – Поступления по программам ДПО в 2019 г.

В 2020 году после введения противоэпидемических ограничений, связанных с пандемией COVID-19, началось падение поступлений от реализации программ ДПО у ведущих подразделений ТПУ.

В 2020 году наиболее успешными структурными подразделениями ТПУ были ШБИП (47 924 тыс. руб.), ИШПР (47 817 тыс. руб.), ИЯТШ (37 310 тыс. руб.), ШИП (20 694 тыс. руб.) и ИШХМБТ (16 258 тыс. руб.). В долях это выражается следующим образом: ШБИП – 21%, ИШПР – 21%, ИЯТШ – 17%, ШИП – 9%, ИШИТР – 8%. Распределение поступлений в долях за 2020 год отражено на рис. 7.



Рисунок 7 – Поступления по программам ДПО в 2020 г.

В 2021 году наиболее успешными структурными подразделениями ТПУ были ИШПР (67 012 тыс. руб.), ШБИП (38 902 тыс. руб.), ИШХМБТ (27 047 тыс. руб.), ИШНКБ (18878 тыс. руб.), ИШЭ (17 833 тыс. руб.). Распределение поступлений в долях за 2021 год отражено на рис. 8.



Рисунок 8 – Поступления по программам ДПО в 2021 г.

В долях это выражается следующим образом: ИШПР – 34%, ШБИП – 20%, ИШХМБТ – 14%, ИШНКБ – 10%, ИШЭ – 9%.

В 2022 году наиболее успешными структурными подразделениями ТПУ были ИШХМБТ (47 251 тыс. руб.), ШБИП (43 969,5 тыс. руб.), ИШПР (40 345 тыс. руб.), УОД (37 819,5 тыс. руб.), ИЯТШ (35 780,5 тыс. руб.), ИШНКБ (20 632,9 тыс. руб.). Распределение поступлений в долях за 2022 год отражено на рис. 7.

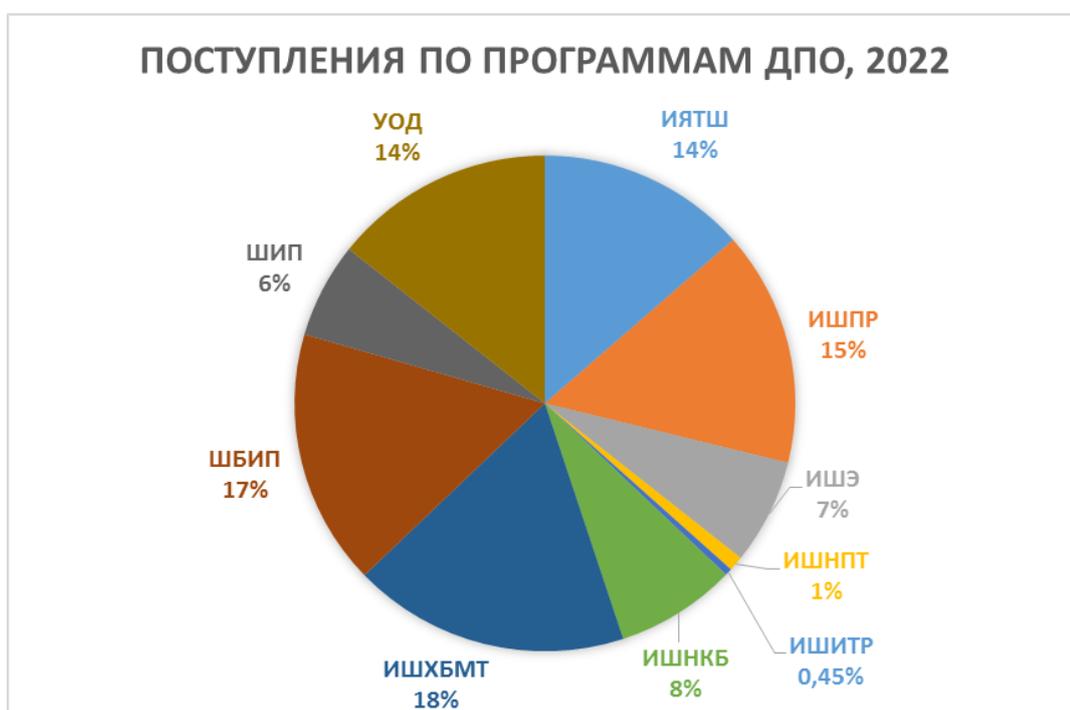


Рисунок 9 – Поступления по программам ДПО в 2022 г.

В долях это выражается следующим образом: ИШХМБТ – 18%, ШБИП – 17%, ИШПР – 15%, УОД – 14%, ИЯТШ – 14%, ИШНКБ – 8%.

При проведении анализа заказчиков школ-лидеров выявилось присутствие нескольких компаний, которые обеспечивают значительную долю поступлений. К указанным компаниям относятся ООО «СИБУР», ООО «Газпром трансгаз Томск» и Филиал Казахстанский ядерный университет ТОО Институт высоких технологий. Они заключают комплексные договора, которые предусматривают реализацию программ ДПО и профессионального обучения несколькими школами ТПУ (таб. 5).

Таблица 5 – Крупные заказчики, заключающие комплексные договора

Заказчик	Исполнитель	Сумма договора, руб.	Срок обучения по договору
ООО «СИБУР»	ИШХМБТ, ИШПР и ИШИТР	10 458 913,33 6 895 463,3	15.09.2022- 31.12.2023 22.11.2021- 30.06.2023
ООО «Газпром трансгаз Томск»	ИШПР, ИШНКБ, ИШХМБТ и ШБИП	5 822 660,00	28.12.2021- 31.12.2022
Филиал Казахстанский ядерный университет ТОО «Институт высоких технологий»	ИШПР и ИЯТШ	4 640 000,00	11.05.2022-30.12.2023
Всего доходов ДПО	264 640 240	27 817 036,63	10,5 %

Например, ООО «СИБУР» обучает своих сотрудников в ИШХМБТ, ИШПР и ИШИТР. Повышение квалификации сотрудники ООО «Газпром трансгаз Томск» прошли на программах ИШПР, ИШХМБТ, ИШНКБ и ШБИП. Филиал Казахстанский ядерный университет ТОО «Институт высоких технологий» направил своих сотрудников в ИШПР и ИЯТШ.

Несовершенство информационно-программного комплекса «Дополнительное образование» и длительные сроки договоров не позволяют автоматически проследить сроки поступлений оплаты за обучение и определить вклад каждой компании, заключившей комплексный договор, в объём поступлений в указанные школы в интересующий год. Оплата по договорам отражается в системе накопительным итогом, что делает невозможным точно разнести платежи по годам и школам.

На основе анализа данных, приведенных выше, приходим к заключению, что объём привлечения средств от ДПО изменяется неравномерно. В течение анализируемого периода сложилась группа ведущих школ, но устойчивого лидера не прослеживается. С ТПУ сотрудничают несколько крупных заказчиков, заключающие комплексные договора на программы ДПО и профессионального обучение. Они оказывают влияние на показатели отдельных школ, но на уровне университета их доля равна 10,5 % от всех доходов дополнительного образования. Таким образом, пришли к выводу, что влияние крупных заказчиков на объём привлечения

внебюджетных средств вуза в целом невелико из-за их малого количества и основной доход приносят средние и мелкие заказчики среди юридических лиц и физические лица.

В 2022 году общая сумма поступлений от реализации программ ДПО составила в ТПУ 264 640,24 тыс. руб. Наибольший финансовый результат по привлечению внебюджетных средств от реализации программ ДПО достигла Исследовательская школа химических и биомедицинских технологий (ИШХМБТ) в размере 47 251 тыс. руб., что составляет 18% от общей суммы по университету. Это на 4% больше в доле от общей суммы и на 20 204 тыс. руб., чем в 2021 году. Крупнейшими заказчиками являются ООО «Сибур» и ООО «Газпром трансгаз Томск». Эти компании за 2022 год обучили 256 и 185 человек соответственно. Наиболее дорогостоящие программы – это программы профессиональной переподготовки «Современные химические технологии (Advanced Chemical Engineering)» (324 ак.ч., 284 890 руб. чел.) и «Химическая инженерия (Chemical Engineering)» (468 ак.ч, 97 168 руб.).

Далее следует Школа базовой инженерной подготовки (ШБИП), которая привлекла 43 969,5 тыс. руб. от реализации программ ДПО и ДОП.

Доля ШБИП равна 17% от поступлений ДПО в ТПУ. Данный показатель снизился на 3% по сравнению с предыдущим годом, но в абсолютном значении вырос на 5067,5 тыс. руб. Особенностью данного структурного подразделения является преобладание заказчиков-физических лиц над юридическими лицами. Так, в 2022 году в ШБИП заключено около 100 договоров с юрлицами на общую сумму 17 324 800 руб. и около 1 500 договоров с физлицами на 26 644 700 руб. Большую часть поступлений обеспечивают дополнительные образовательные программы такие как, «Подготовка к ОГЭ по общеобразовательной дисциплине», «Подготовка к ЕГЭ и вступительным испытаниям по общеобразовательной дисциплине (10 класс)», «Подготовка к ЕГЭ и вступительным испытаниям по общеобразовательной дисциплине (11 класс)», курсы по русскому языку как

иностранным и языковые курсы. Крупнейшие заказчики: ГАУ ЯНАО Центр выявления и поддержки одаренных детей в ЯНАО (договоры на сумму 5 360 тыс. руб.), ООО «Газпром добыча Оренбург» (договоры на сумму 674 тыс. руб.), МОУ Средняя школа № 5 г. о. Стрежевой с углубленным изучением отдельных предметов (540 тыс. руб.).

Третье место по объёму реализации программ ДПО занимает Инженерная школа природных ресурсов (ИШПР). Сумма привлеченных средств составляет 40 345 тыс. руб., что равняется 15% от общего объема. По сравнению с 2021 годом доля снизилась на 18,5%, а в абсолютном значении на 26 667 тыс. руб. Основными заказчиками ИШПР являются корпоративные клиенты. Самые крупные из них: ООО «Сибур» с договорами на 25 467 тыс. руб., ООО «Газпром трансгаз Томск» - на 5 823 тыс. руб. и Филиал Казахстанский ядерный университет ТОО «Институт высоких технологий» - на 4 640 тыс. руб. Еще 76 юрлиц заключили договоры на обучение своих сотрудников по программам ДПО, а также 231 физлицо прошли обучение по программам дополнительного образования и профессионального обучения. Сумма договоров на обучение корпоративных заказчиков равна 36 821 тыс. руб. Физлица заключили договоров на 3 524,6 тыс. руб. Наиболее дорогостоящими программами являются программы профессиональной переподготовки «Теория инженерного анализа технологического оборудования», «Геология урановых месторождений» и программа повышения квалификации «Техническая диагностика и ремонт линейной части и запорной арматуры магистральных газопроводов».

Структура затрат в стоимости программ дополнительного образования

При установлении стоимости платных образовательных услуг по программам высшего образования применяют затратный способ. Данный способ предусматривает калькуляцию прямых и косвенных затрат с учетом базовых нормативных затрат на оказание государственных услуг по

реализации программ высшего образования и территориальные корректирующие коэффициенты к базовым нормативам затрат, утвержденные Министерством науки и высшего образования РФ [16]. В отношении программ ДПО действует тот же порядок.

В ТПУ программы ДПО не получают субсидии на выполнение государственного задания, вследствие чего при подготовке сметы программы применяется более укрупненные статьи расходов.

В структуре затрат в стоимости программ ДПО выделяют следующие основные статьи: накладные расходы ТПУ (25% от стоимости программы), накладные расходы подразделения (15% от стоимости программы), договоры ГПХ (с учетом страховых отчислений в размере 30%), заработная плата прочего персонала, начисления на заработную плату в размере 30%. Смета программы ДПО также может содержать статьи: услуги сторонних организаций, командировочные расходы (транспортные расходы), командировочные расходы (проживание) и др.

Основными исходными данные для расчета стоимости программы являются учебный план с разделением на аудиторные часы и часы, отведенные на самостоятельную работу, и плановое количество слушателей программы. Количество аудиторных часов и ставка почасовой оплаты труда ППС определяет сумму по статье «Договоры ГПХ». Рассмотрим типовую смету доходов и расходов на примере программы ПК «Ораторское искусство» (рис.10).

UPP

СМЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

по проекту № 43-10.08-ДПО-2023 от 27.01.2023

на оказание платных образовательных услуг по программе **«Ораторское искусство» (ПК)**,
организованные на базе отделения/центра: Организационный отдел(ШБИП) ТПУ
с **10.02.2023 г.** по **31.12.2023 г.**

Характеристика учебного процесса

1. Количество слушателей (чел.) – 20
2. Количество учебных часов – 16, в т.ч.
Количество аудиторных часов – 12
Количество часов сам.раб. – 4
3. Стоимость обучения с 1 человека (за весь период обучения) – 6000 руб.

Доходы всего (руб.) 120000

Расходы всего (руб.) 120000

Подраздел 0705

КВР	КЭК	Наименование статьи расходов	Сумма, руб.
111	211	Заработная плата прочего персонала	27741,17
119	213	Начисления на з/п	8377,83
244	226	Договоры ГПХ	35881
244		Накладные расходы подразделения	18000
244		Накладные расходы ТПУ	30000

Рисунок 10 – Смета доходов и расходов на программу повышения
квалификации «Ораторское искусство»

Если программа предполагает выезд преподавателей к месту проведения занятий и/или привлечение услуг сторонних организаций, соответствующие статьи включаются в смету программы. Сумма по статье «Заработная плата прочего персонала» формируется из разницы между плановыми доходами по программе и расходами на договоры ГПХ, накладными расходами ТПУ и подразделения и другими статьями и вычитанием начислений на заработную плату.

Затраты на расходные материалы, содержание аудиторного фонда, услуги связи в смете программ ДПО не учитываются и считается, что они покрываются из накладных расходов ТПУ и подразделений.

В целом в структуре затрат на программы дополнительного образования оплата труда по договорам ГПХ занимает значительную часть. В 2022 году затраты на оплату труда по договорам ГПХ по программам ДПО показаны в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты на оплату труда на программах ДПО в 2022 году

Школы	Затраты на ДГПХ, руб.	Доля от общих затрат на ДГПХ	Доходы, руб.	Доля от общей доходов	Доходы минус затраты на ДГПХ, руб.	Доходы к затратам по ДГПХ	Рентабельность затратам на ДГПХ
ИШИТР	1 702 048	1,54%	1 199 840	0,45%	-502 208	70,49%	-29,51%
ИШНКБ	8 933 097	8,07%	20 632 912	7,80%	11 699 814	230,97%	130,97%
ИШНПТ	1 238 878	1,12%	2 546 900	0,96%	1 308 022	205,58%	105,58%
ИШПР	27 692 136	25,02%	40 345 241	15,25%	12 653 104	145,69%	45,69%
ИШХМБТ	13 438 763	12,14%	47 251 028	17,85%	33 812 265	351,60%	251,60%
ИШЭ	8 598 197	7,77%	18 090 212	6,84%	9 492 014	210,40%	110,40%
ИЯТШ	16 804 584	15,18%	35 780 544	13,52%	18 975 960	212,92%	112,92%
УНТТ	134 946	0,12%	361 700	0,14%	226 754	268,03%	168,03%
УОД	6 493 921	5,87%	37 819 486	14,29%	31 325 565	582,38%	482,38%
УЦ	1 500	0,00%	0	0,00%	-1 500	0,00%	-100,00%
ШБИП	23 127 366	20,89%	43 969 486	16,61%	20 842 120	190,12%	90,12%
ШИП	2 266 377	2,05%	16 330 900	6,17%	14 064 523	720,57%	620,57%
ЮТИ	260 353	0,24%	312 540	0,12%	52 187	120,04%	20,04%
Итого	110 692 167	100%	264 640 000	100%	153 948 622	239,08%	139,08%

Больше всего на оплату труда потратили ИШПР (27 692 136 руб. или 25% от общих затрат на ДГПХ), ШБИП (23 127 366 руб. или 21%) и ИЯТШ (16 804 584 руб. или 15%).

На основании абсолютных значений сложно говорить об эффективности подразделений. Поэтому необходимо провести анализ эффективности программ ДПО в разрезе маржинальной прибыли. Кондраков Н.П. в учебном пособии «Бухгалтерский управленческий учет» дает определение маржинальной прибыли (contribution margin, marginal contribution) как разность между доходом от реализации и переменными затратами. Для достижения точки безубыточности маржинальная прибыль должна покрыть постоянные затраты [17].

$$M = D - Z_{\text{пер}}$$

M – маржинальная прибыль

D – доход от реализации

Z_{пер} – переменные затраты

Далее для анализа используем учетную единицу – программу ДПО. Прямыми переменными затратами на программу являются затраты по договорам ГПХ, которые не возникают при отсутствии соответствующей программы. Выручку принимаем за доходы от реализации.

Наибольшую маржинальную прибыль в 2022 году получила ИШХМБТ (33 812 265 руб.), на втором месте УОД (31 325 565 руб.), на третьем – ШБИП (20 842 120 руб.).

Показатель выручки к затратам по ДГПХ отражает, сколько процентов выручки приносит один вложенный рубль затрат. Наибольшую выручку от вложенных затрат получила ШИП и составляет 720,57%. Далее следует УОД с 582,38% и ИШХМБТ с 351,60%.

Маржинальная прибыль относительно затрат на ДГПХ показывает, сколько процентов маржинальной прибыли получают подразделения на один рубль затрат ДГПХ. Наиболее высокая относительная маржинальная прибыль в ШИП и составляет 620,57%. Далее следует УОД с 482,38% и ИШХМБТ с 251,60%.

Анализ относительных величин выявил, что наибольшую экономическую эффективность достигла ШИП, заработав в более чем 6 раз, чем затраты на договоры ГПХ, а ИШХМБТ - лидер в абсолютных значениях только на третьем месте, получив маржинальную прибыль больше переменных затрат в 2,5 раза.

В ИШХМБТ реализуются программы профессиональной переподготовки в интересах крупных заказчиков. Рассмотрим программу «Химическая инженерия (Chemical Engineering)», обучение по которой в 2022 году прошли сотрудники ООО «СИБУР». Это совместная программа Томского и Миланского политехнических (Politecnico di Milano, POLIMI) университетов. Программа состоит из модулей по химической технологии, бережливому производству, информационным технологиям и большим данным. Реализация программы проходила по утвержденной смете, представленной на рисунке 11.

№ 1673 от 30.08.2022
СМЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ
(корректирующая к смете №1945 от 01.12.2021)
по проекту № 379-19-ДПО-2021 от 22.11.2021

на оказание платных образовательных услуг по программе «Химическая инженерия (Chemical Engineering)» (ПП),

организованные на базе отделения/центра: Исследовательская школа химических и биомедицинских технологий(Ректорат) ТПУ

с 09.09.2021 г. по 01.09.2022 г.

Характеристика учебного процесса

1. Количество слушателей (чел.) – 44
2. Количество учебных часов – 1194, в т.ч.
Количество аудиторных часов – 796
Количество часов сам.раб. – 398
3. Стоимость обучения с 1 человека (за весь период обучения) – 283091,66 руб.

Доходы всего (руб.) 12456033,04

Расходы всего (руб.) 12456033,04

Подраздел 0705

КВР	КЭК	Наименование статьи расходов	Сумма, руб.
111	211	Зарботная плата НР	129360,41
111	211	Зарботная плата НС	151343,13
111	211	Зарботная плата ППС	1627019,03
111	211	Зарботная плата прочего персонала	105288,73
119	213	Начисления на з/п	607929,41
244	226	Услуги сторонних организаций прочие	4852679,11
244		Накладные расходы подразделения	1868404,96
244		Накладные расходы ТПУ	3114008,26

Рисунок 11 – Смета доходов и расходов по программе «Химическая инженерия (Chemical Engineering)»

К переменным затратам в данной программе относятся заработная плата научных работников (НР), научных сотрудников (НС), заработная плата профессорско-преподавательского состава (ППС) и услуги сторонних организаций прочие. Из перечня статей расходов видим, что переменные затраты (заработная плата ППС – 1 627 019,03 руб., заработная плата научных работников – 129 360,41 руб., заработная плата научных сотрудников – 151 343,13 руб. и услуги сторонних организаций прочие – 4 852 679,11 руб.) составили 6 760 401,68 руб. Расчет экономических показателей для данной программы представлен в таблице 7.

Таблица – 7. Переменные затраты по программе «Химическая инженерия (Chemical Engineering)»

Программа	Переменные затраты, руб.	Выручка, руб.	Доля переменных затрат в выручке	Маржинальная прибыль, руб.	Выручка к переменным затратам	Маржинальная прибыль к переменным затратам
Химическая инженерия (Chemical Engineering)	6 760 401,68	12 456 033,04	54,27%	5 695 631,36	184,25 %	84,25%

Доля переменных затрат составила 54,27% от выручки, что превышает это значение для всего подразделения ИШХМБТ на 41,87%. Затраты по статье «Услуги сторонних организаций прочие» уменьшили маржинальную прибыль от реализации программы «Химическая инженерия (Chemical Engineering)». Эта статья заложена в смету программы, так как часть обучения проходила за пределами Томского политехнического университета. Часть программы была реализована с привлечением преподавателей и программного обеспечения Миланского технического университета.

Показатель выручки к переменным затратам составил 184,25% из чего следует, что на один вложенный рубль затрат получили выручку в 1,8 раз больше.

Маржинальной прибыли относительно переменных затрат получено 84,25%, что означает, что один рубль переменных затрат принес 0,84 рубля маржинальной прибыли.

В результате проведенного анализа пришли к выводу, что для оценки эффективности программ ДПО недостаточно владеть информацией о выручке и затратам на ДГПХ. Расчеты показывают одну маржинальную прибыль, а фактически она другая. Необходимо также учитывать особенности реализации программ и, следовательно, аккумулировать данные по затратам на услуги сторонних организаций и другим статьям затрат. В настоящий момент учетная система не предоставляет таких данных в целом по подразделениям.

3 Концепция развития дополнительного образования в ТПУ

3.1 Место дополнительного профессионального образования в программе развития ТПУ в рамках проекта «Приоритет 2030»

В Национальном исследовательском Томском политехническом университете концепция непрерывного образования реализуется с начала 1990-х годов [14] и включает довузовскую подготовку, основные образовательные программы и дополнительное профессиональное образование.

Участие ТПУ в программе «Приоритет 2030» поставило актуальность развития системы дополнительного профессионального образования наравне с другими видами деятельности вуза. Стратегической целью образовательной политики ТПУ является создание «мультимодельной системы индивидуального деятельностного образования для формирования научно-технической элиты – драйверов технологического и социально-экономического развития России» [15]. Одним из эффектов реализации образовательной политики заявлено формирование в ТПУ системы «образование через всю жизнь», которая направлена на развитие отдельной личности путем устранения возрастных, социальных и организационных барьеров.

В рамках стратегической инициативы «Доступное и качественное образование» университет запланировал развитие системы непрерывного образования. Для развития системы непрерывного образования в образовательной политике предусмотрены следующие направления реализации:

- вовлечение системы непрерывного дополнительного образования и переподготовки на модульной основе, в том числе на основе внедрения системы смешанного обучения;

– обеспечение для обучающихся возможностей формирования индивидуальных образовательных траекторий путем получения дополнительной квалификации в том числе.

Развитие системы ДПО должно способствовать росту доходов ТПУ в более чем в четыре раза от этого вида деятельности. Одним из условий такого роста является совместная работа с другими вузами в соответствии с целевой финансовой моделью университета.

Формирование бюджета развития и обеспечение устойчивого функционирования основных видов деятельности вуза является стратегической целью изменения финансовой модели ТПУ. Положительную динамику планируется обеспечить за счет снижения непроизводительных затрат и увеличения доходов от НИОКР и других видов приносящей доход деятельности.

В рамках увеличения доходов университета планируется нарастить количество программ дополнительного образования, чтобы образовательная деятельность внебюджетных доходов больше на 180%.

Для студентов нецифровых специальностей и преподавателей планируются мероприятия по разработке дополнительных образовательных программ для каждой отрасли, а также их реализация и дальнейшее распространение. Такие программы будут способствовать приобретению цифровых компетенций и развитию навыков работы с цифровыми технологиями, необходимыми в реальности цифровой экономики.

В программу развития ТПУ «Приоритет 2030» включены обязательства университета по разработке и реализации программы профессиональной переподготовки для студентов непрофильных для ИТ-сферы направлений для формирования цифровых компетенций (ЦК). Обучающимся предоставляется возможность одновременного получения нескольких квалификаций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности [18].

Одним из важных подходов при реализации системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации станет переход к системе «образование через всю жизнь», которая предполагает актуализацию цифровых компетенций закончивших обучение специалистов по параметрам индивидуального профиля цифровых компетенций.

При этом университет берет на себя обязательства по непрерывной модернизации компетенций цифровой экономики и периодическому включению выпускников основных образовательных программ и программ дополнительного образования в систему переподготовки, а также приведению своих компетенций в соответствие с текущими требованиями цифровой экономики. При разработке программ профессиональной переподготовки, направленных на формирование ЦК и НИЦТ, в рамках программ, сгруппированных по укрупненным группам специальностей и направлений (УГСН) и уровням высшего образования, будут сформированы образующие так называемые «кластеры» программ, ориентированных на один и тот же вид профессиональной деятельности. При таком подходе появляется возможность обучения всех студентов программам кластера. При этом в каждом кластере предлагается сформировать минимум по одной программе профессиональной переподготовки.

3.2 Проблемы и возможности развития системы дополнительного профессионального образования в ТПУ

Система ДПО Томского политехнического университета находится в 2023 году в состоянии стагнации. Во многих аспектах она продолжает двигаться по инерции, пользуясь накопленным опытом и связями с промышленными партнерами.

В то же время для развития системы ДПО ТПУ существуют следующие угрозы внешней среды:

1) ускорение технологического развития отраслей и новая архитектура науки (искусственный интеллект, робототехника, нанотехнологии, интернет вещей, биотехнологии, материаловедение). Применение новых технологий ускоряет бизнес-процессы и требует оперативных действий и в сфере ДПО;

2) растущая скорость изменений среды и трендов образования. ТПУ испытывает конкуренцию со стороны новых игроков индустрии Ed-Tech и корпоративных институтов промышленных и финансовых гигантов;

3) ограничения в использовании и анализе big data (потеря репутации, растрата ресурсов, ослабление конкурентоспособности). Создание алгоритмов работы с большими данными требует экспертной оценки корректности данных алгоритмов и значительных серверных ресурсов для хранения и защиты данных.

4) цифровое неравенство (новые требования к результатам образования, к компетенциям и навыкам, необходимым для жизни в новом цифровом мире). Ограничение доступа к цифровым сервисам и программному обеспечению снизит качество и скорость получаемого образования слушателей ДПО.

Со стороны внутренней среды ДПО ТПУ страдает от следующих факторов:

1) слабая централизованная система управления ДПО;

2) отсутствие маркетинга ДПОУ;

3) недостаточный рост внедрения новых цифровых инструментов в образовательный процесс и его обслуживание;

4) исключение непрофильных (не связанных напрямую с основными образовательными программами) программ дополнительного образования, из планов развития ДПО;

5) недостаточное финансирование, а соответственно и приобретение информационно-методического обеспечения ДПО;

6) отсутствие финансирования на разработку программ и отдельных дисциплин в рамках ДПО;

7) недопустимо малое количество специалистов-практиков в штате и неконкурентоспособная оплата их труда в ТПУ;

8) отсутствие финансирования повышения квалификации преподавателей ДПО в ведущих организациях соответствующей сферы/отрасли;

9) высокие отчисления от полученных средств за ДПО в накладные расходы университета и структурных подразделений (40% от привлеченных средств);

10) негибкая финансовая модель стоимости программ ДПО.

Таким образом, процесс развития непрофильного дополнительного образования в ТПУ зависит от решения вышеперечисленных проблем. Важно здесь снова отметить, что корневой проблемой развития дополнительного образования в ТПУ является недофинансирование этого направления, которая усилилась с распространением цифровых технологий при оказании образовательных услуг. В то время, как многие университеты и корпорации стали расширять спектр дополнительных программ, доступных для онлайн-обучения, в ТПУ внедрение цифровых технологий затронуло только основные образовательные программы и лишь частично связанные с ними ДОП. Реализация непрофильных ДОП и дополнительных профессиональных программ происходит в традиционных формах, на изношенной материально-технической базе и с крайне ограниченным применением современного информационно-методического обеспечения. Такие условия реализации обучения не соответствуют ожиданиям слушателей, ставят под сомнение адекватность стоимости обучения качеству оказываемых дополнительных образовательных услуг и негативно сказываются на репутации университета.

Тем не менее, чтобы развивать систему дополнительного образования, в распоряжении ТПУ выявлен целый ряд возможностей.

К внешним возможностям среды относятся следующие:

1) цифровизация образовательного процесса. Развитие образовательных платформ способствует расширению охвата целевой аудитории и оказанию ДПОУ на современном уровне;

2) индивидуализация образовательного процесса (своя скорость, по запросу и свои условия);

3) распределенное обучение (возможность приглашать любых специалистов, полное вовлечение в процесс обучения, использование своего опыта и сформированных компетенций). Приглашенные эксперты могут сделать обучение более практико-ориентированным, а работа с партнерами по франшизе проводить очное обучение в отдаленных от ТПУ регионах;

4) использование проектных и интерактивных методик образования (Peer-to-Peer-сетевое обучение, гибкость расписания, педагогов и оценок, геймификация) позволит обогатить методы обучения и заинтересовывать молодое поколение слушателей;

5) внедрение программ, ориентированных на самоопределение и широкий круг компетенций.

Одновременно и в ТПУ существуют благоприятные условия для развития системы ДПО, а именно:

1) многопрофильная и разноуровневая подготовка специалистов, отвечающая потребностям рынка;

2) изменение образовательных технологий. Использование цифровых платформ для проведения дистанционного и смешанного обучения, в том числе для проведения занятий в системах ВКС (ZOOM, Weber, ВВВ и др.);

3) управление количеством обучающихся в группах, от индивидуального обучения;

4) активные форматы взаимодействия с работодателями;

5) готовность ППС к повышению современных профессиональных компетенций и происходящим изменениям в образовании;

б) мобильное формирование, обучение команд специалистов и возможность обучения редким профессиям под конкретный заказ.

Таким образом, в ТПУ существует целый ряд проблем в области дополнительного профессионального образования, основными из которых являются децентрализованная система управления ДПО, недостаточное финансирование и высокие накладные отчисления. Одновременно в распоряжении университета есть внутренние и внешние возможности для развития ДПО такие, как многопрофильная и разноуровневая подготовка специалистов, отвечающая потребностям рынка; распространение цифровых платформ для проведения дистанционного и смешанного обучения, активные форматы взаимодействия с работодателями.

3.3 Концепция развития дополнительного профессионального образования в ТПУ

В философском словаре авторов-составителей С.Я. Подопригора и А.С. Подопригора понятие «Концепция» (лат. *conceptio* – понимание, единый замысел, ведущая мысль) понимается как «определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета; основная точка зрения на предмет; руководящая идея для его систематического освещения» [30].

Другое определение дает А.А. Грицаев: «Концепция - это система взглядов, выражающая определенный способ видения (точку зрения), понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов и презентующая ведущую идею или (и) конструктивный принцип, реализующие определенный замысел в той или иной теоретической знаниевой практике»[31]. В статье [32] С.А. Родимцев и соавторы утверждают, что «концепция должна представлять модель целевых устремлений, желаемого состояния, в которой должны присутствовать не только декларации, но и обоснования и доказательства необходимости и достаточности концепта».

Концепция развития системы дополнительного профессионального образования направлена на решение существующих проблем организационно-управленческого характера.

При формировании Концепции непосредственно опирались следующие нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01 июля 2013 года № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»
3. Устав ФГАОУ ВО НИ ТПУ
4. Программа развития ТПУ «Приоритет 2030»

Для активизации процесса развития ДПОУ воспользуемся классикой проектного менеджмента [11] и определением перспектив объекта исследования, исходя из комплекса определенных направлений действий с учетом поставленных целей. Как учит теория управления по целям [7]: всегда можно развиваться двумя главными целевыми направлениями, по которым «разветвляются» организационные действия по улучшению процессов развития любого объекта управления. Такой развилкой являются производственные (в нашем случае организация процесса развития ДПОУ) и социальные цели, затрагивающие интересы различных стейкхолдеров дополнительного профессионального образования. Исходя из этого, пример построения дерева целей развития ДПОУ в вузе может выглядеть так, как представлен на рис. 12.



Рисунок 12 – Дерево целей организации развития ДПОУ

В теории и практике менеджмента часто глобальная цель определенного проекта отождествляется не с развитием объекта, а с увеличением доходов от него. Впрочем, одно вытекает из другого, и поступление внебюджетных средств в университет взаимосвязано с результатами развития объекта проекта. В программе развития ТПУ также поставлены количественные показатели по привлечению внебюджетных средств от реализации ДПОУ.

Социальные цели проекта будут рассмотрены в разделе «Корпоративная социальная ответственность».

На практике глобальная цель любого проекта нуждается в конкретизации и обычно разворачивается в целый набор реальных целевых установок, касающихся всего многообразия деятельности вуза.

Для повышения эффективности деятельности организации ДПОУ необходимо провести описание и анализ бизнес-процессов организации. Внедрить лучшие практики, применяемые как внутри ТПУ, так и во внешних государственных и частных образовательных организациях.

Повышение качества программ ДПОУ необходимо закладывать при разработке УММ, привлекая экспертов-практиков и самих заказчиков программ ДПО.

Внедрение новых технологий обучения в структуре ДПОУ напрямую связано с требованиями цифровой экономики: расширение спектра дополнительных программ, доступных для онлайн-обучения, получение цифровых компетенций при повышении или приобретении квалификации в любой сфере деятельности.

Совершенствование системы управления и организационной структуры ДПОУ заключается в усилении централизованной системы управления ДПО. Введение централизованной структуры управления ДПО позволит проводить изменения, синхронно во всех структурных подразделениях и получить синергетический эффект на уровне всего вуза. На рисунке 13 представлена предлагаемая централизованная система управления ДПО.



Рисунок 13 – Централизованная система управления ДПО

Предлагаемая централизованная предполагает вертикальную коммуникацию, принятие решений, реализацию и ответственность за достижение плановых показателей ДПО в ТПУ. Владельцем бизнес-процесса

ДПО является проректор по внебюджетной деятельности (ВБД), который отвечает за привлечение внебюджетных средств, в том числе доходов от реализации программ ДПО.

Расширение рынка сбыта программ ДПОУ критически важно для достижения объёмов привлечения средств от реализации дополнительных программ. Необходима массовая разработка новых программ ДПО для онлайн-обучения и смешанного формата обучения. Вывод готовых онлайн-программ на общероссийские и международные платформы. Поиск партнеров и заключение договоров оказания образовательных услуг по франшизе за пределами Томской области.

Указанные целевые установки согласованы с технологией построения системы управления проектом развития ДПОУ как бизнес-процесса (см. рис. 14), состоящего из пяти этапов. Для понимания - синонимом процессного управления является целеориентированное оперативное управление организацией ДПОУ. Тогда бизнес-процессом, в логике изложения нашего материала, будет каждая единица дополнительной образовательной программы (ДОП) или услуги.

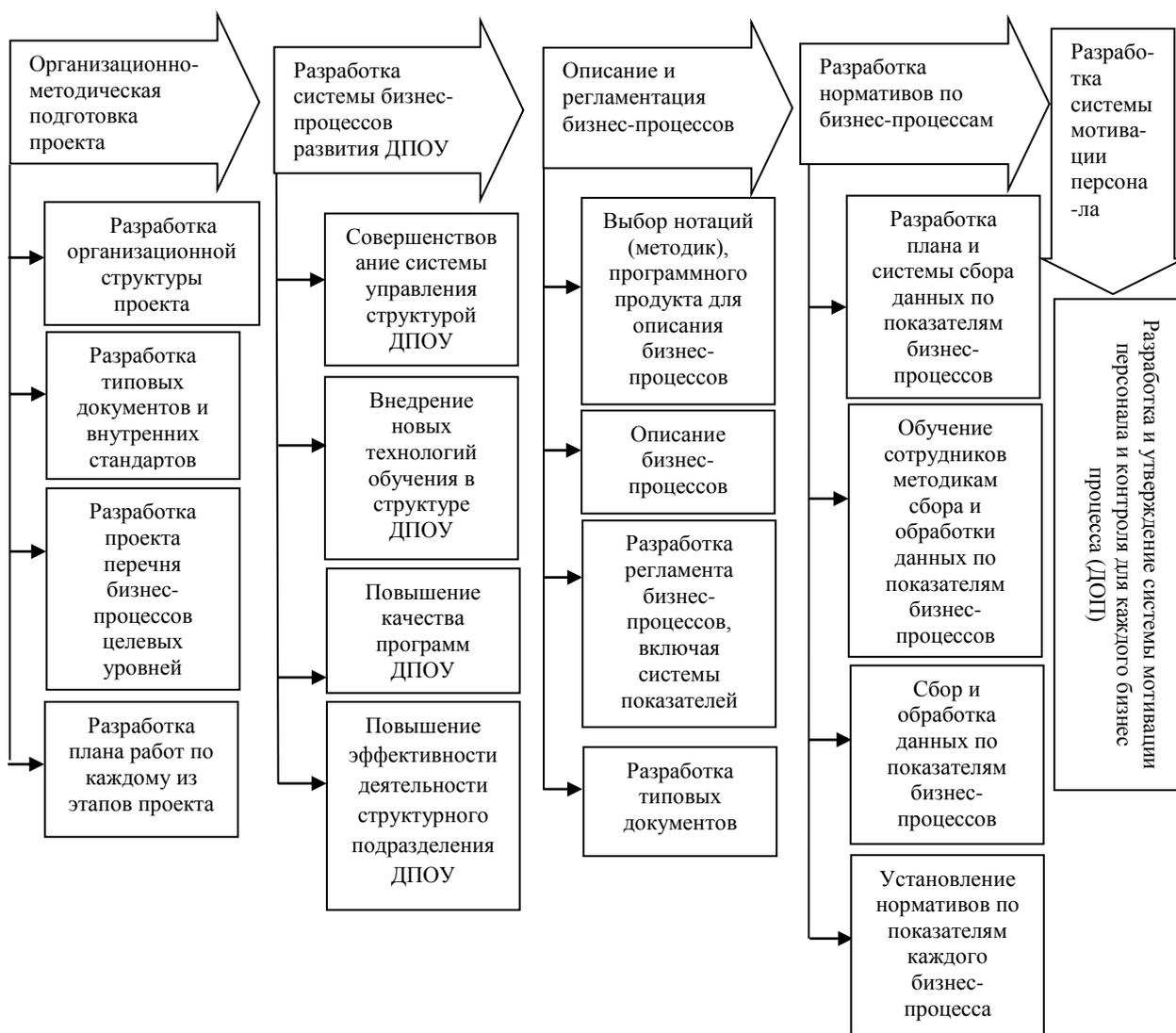


Рисунок 14 – Технология построения бизнес-процессов управления развитием ДПОУ в университете

На этапе «Организационно-методическая подготовка проекта», кроме перечисленных в схеме работ, назначаются ответственные за каждый бизнес процесс, и проводится обучение сотрудников организации методикам процессного подхода в управлении. В структуре проекта целесообразно выделить руководителя проекта, а также рабочую группу, формируемую из кураторов и сотрудников на временной основе в момент активной фазы процесса развития ДПОУ. На данном этапе придется заняться рутинной, но необходимой работой - разработкой ряда документов: положение о структурном подразделении ДПОУ; должностные инструкции сотрудников; регламент бизнес-процессов; стандарт управления документацией; стандарт

разработки дополнительных образовательных программ (ДОП); положение о контроле и проведении внутренних проверок. Принять в стандарте разработки принцип модульного построения программ ДПО.

При разработке проекта *перечня бизнес-процессов целевых уровней* должны быть разработаны и проанализированы укрупненные цепочки создания ценностей для развития и функционирования ДПОУ в каждой подцелевой установке (см. рис. 12). Это поможет выявить основные и вспомогательные бизнес-процессы для результативного выполнения проекта и дальнейшего управления системой организации ДПОУ.

На этапе *разработки системы бизнес-процессов ДПОУ* должен быть получен полный перечень ДОП и услуг. Кроме того, данный этап направления работ сводится к определению ряда кейсов: тип формируемой организационной структуры, наличие фактического соподчинения координаторов дополнительных образовательных программ различных школ (структурные подразделения в ТПУ) единому руководителю структуры ДПОУ, выполняемые сотрудниками функции (задачи), численность сотрудников и значимость работ отдельных подразделений, возможность создания автоматизированных систем управления выделяемыми бизнес-процессами.

Выбор методик описания бизнес-процессов на стадии *«Описание и регламентация бизнес-процессов»* зависит от поддерживающего эти методики программного продукта, размера организации, длительности проекта и сложности описываемых процессов. Описание системы бизнес-процессов может осуществляться двумя способами. Либо совершенствуем уже действующие бизнес-процессы (ДОП), разрабатывая мероприятия по их улучшению и адаптации к новым условиям образовательного рынка. Или же производим разработку новых бизнес-процессов «как должно быть» [9], с учетом прорывных задач Государственной программы «Приоритет 2030».

Заканчивается технология построения бизнес-процессов управления развитием ДПОУ в университете разделами формирования конкретных

планов по каждому бизнес-процессу и системы мотивации персонала – разработчиков и исполнителей бизнес-процессов, предусматривающей создание специализированных инструментов оценки и поощрения вклада каждого сотрудника в эффективном контракте.

Предложения по улучшению финансирования системы дополнительного профессионального образования. При проведении анализа проблем, с которыми сталкивается дополнительное образование в вузе приходим к выводу, что при всем их многообразии, они базируются на экономических ограничениях, т. е. на недофинансировании развития этой деятельности университета. Отсутствие экономической поддержки влечет за собой растущее отставание в материальном, технологическом и кадровом обеспечении программ ДПО, таким образом, снижая конкурентоспособность университета в целом. Некоторые из них нами уже выделены в параграфе 3.2.

Особую актуальность в настоящих условиях, отмеченную нами, приобрели проблемы финансового обеспечения проекта развития системы ДПО. Для решения таких проблем могут послужить предлагаемые ниже мероприятия. Недостаточное финансирование развития ДПО, как корневая проблема, обуславливающая рутинное существование востребованных дополнительных общеобразовательных программ в режиме самокупаемости и самофинансирования, приводит к выплатам небольшой заработной платы педагогическим работникам, занятым в ДПОУ. Кроме того, обычно недостаточные транши идут и на стимулирование специалистов по учебно-методической работе. Часто поступающий доход от определенной программы ДПОУ равен затратам, не оставляя средств на развитие.

Таким образом, структурные подразделения, оказывающие ДПОУ, внося немалый вклад в формирование бюджета университета, не улучшают результаты развития качества разрабатываемых программ, а также эффективность работы самих педагогических работников, и остаются без финансирования собственного развития.

Текущая модель финансирования системы ДПО в Томском политехническом университете отражена на рисунке 15.

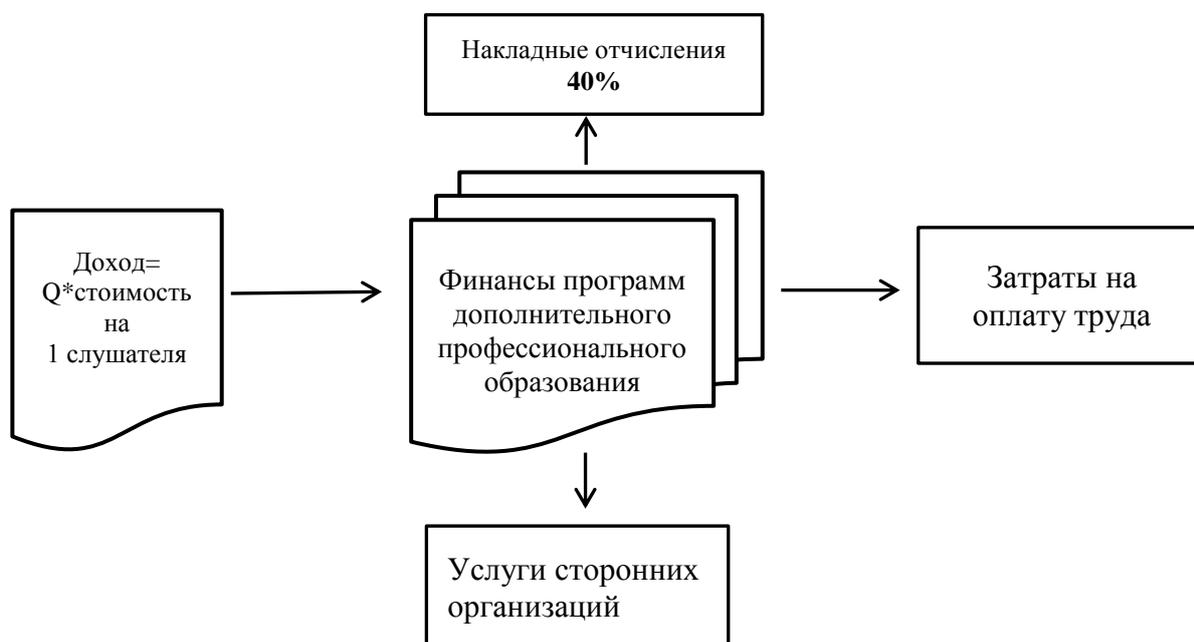


Рисунок 15 - Текущая модель финансирования системы ДПО

В структуре затрат дополнительных программ, представленной в таблице 8, видим, что остаток средств после покрытия прямых переменных затрат (ДГПХ + отчисления в социальный фонд и услуг сторонних организаций) в программах для физических лиц составляет 30%.

Таблица 8 - Структура затрат на программы ДПО

Затраты на программы ДПО	ДПО для корпораций	ДПО для физ. лиц
ДГПХ + начисления, % от доходов	15,3	30
Услуги сторонних организаций, % от доходов	39	0
Накладные, %	40	40
Остаток, %	5,7	30

Для расчета долей затрат использованы данные программ ПК «Ораторское искусство» (рис. 10) и ПП «Химическая инженерия» (рис. 11).

При этом следует принимать во внимание, что при реализации программ ДПО для корпораций поступление запланированного дохода практически гарантировано. В случае с программами ДПО для физических

лиц часто получаемый доход равняется точке безубыточности, и само поступление запланированных доходов находится в зоне риска.

Достижение целевых показателей в сфере дополнительного образования программы «Приоритет 2030» трудно выполнимо без решения проблемы финансирования. Мы предлагаем создать Фонд развития ДПО (далее Фонд) на уровне Центра непрерывного образования и подразделений, реализующих такие программы и услуги. Чтобы не максимизировать существенно финансовую нагрузку на привлечение средств от ДПО структурами ТПУ, предлагается снизить ставку накладных отчислений до 15% на нужды университета и до 5% - его подразделениям. Таким образом, уменьшения отчислений в накладные расходы университета с 40% до 20%, создание Фонда и усиленные планы привлечения внебюджетных средств структурными подразделениями позволят более интенсивно решать задачи повышения конкурентоспособности ДПОУ. Предлагаемая модель финансирования схематично представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Целевая модель финансирования системы ДПО

За счет средств Фонда развития ДПО на уровне вуза (Фонд 1) предполагается решать следующие общеуниверситетские задачи развития дополнительного образования:

- повышение квалификации преподавателей ДПО;
- формирование цифровой образовательной среды ДПОУ;
- внедрение новых образовательных технологий;
- проведение рекламных мероприятий и кампаний инструментами цифрового маркетинга.

На средства Фонда развития ДПО на уровне подразделения (Фонд 2) будет целесообразно финансировать решение следующих задач:

- разработка новых дополнительных программ;
- стимулирование специалистов УВП, занятых на программах ДПО;
- приобретение учебной литературы и периодических изданий.

Ключевую роль в решении указанной проблемы играет создание Фонда развития ДПО на уровне Центра непрерывного образования или подразделений, реализующих такие программы и услуги. Чтобы не максимизировать существенно финансовую нагрузку на привлечение средств от ДПО структурами ТПУ, предлагается снизить ставку накладных отчислений до 15% на нужды университета и до 5% - его подразделениям. Таким образом, уменьшения отчислений в накладные расходы университета с 40% до 20%, и посильные планы привлечения внебюджетных средств структурными подразделениями позволят более интенсивно решать задачи повышения конкурентоспособности ДПО. За счет Фонда развития можно будет сформировать цифровую образовательную среду ДПО, внедрять новые образовательные технологии, повысить методические компетенции преподавателей, проводить рекламные мероприятия и кампании инструментами цифрового маркетинга.

При создании Фонда развития ДПО (далее Фонд) необходимо выполнить ряд организационных задач:

- принять решение Ученого Совета ТПУ о снижении накладных отчислений университету и подразделениям;
- разработать и принять проект (программу) развития ДПОУ;
- разработать положение о Фонде;
- спрогнозировать бюджет и возможности Фонда;
- составить план мероприятий, финансируемых из Фонда;
- выполнить пилотный проект использования средств Фонда на развитие ДПОУ в одном из структурных подразделениях университета.

Напомним, что совокупный результат достижения плановых показателей развития ДПОУ сводится к привлечению в 2030 г. 1 миллиарда рублей. Отвергнув расхожий аргумент о невозможности выполнения такого плана в рамках обозначенных проблем, констатируем необходимость в принятии некоторых управленческих решений, позволяющих сконцентрировать внимание на финансовых проблемах развития ДПОУ.

1. Ежегодно развивать качество и повышать конкурентоспособность дополнительных образовательных программ за счет высвобожденных средств от снижения отчислений структурой ДПОУ в накладные расходы университета.

2. Разработать методику оценки эффективности работы структуры ДПОУ и самих дополнительных образовательных программ, которая должна включать не только количественные, но качественные показатели. Ввести в систему управленческого учета дашборды, аккумулирующие данные по всем статьям затрат на реализацию программ ДПО для корректной оценки их эффективности. Такая оценка позволит учесть экономические факторы, влияющие на выполнение показателей, требуемых Министерством науки и высшего образования РФ, и повысит репутационную составляющую университета.

3. Сформировать положение о Фонде развития ДПОУ, спрогнозировать его бюджет и возможности. Сформировать план мероприятий, финансируемых из фонда развития ДПОУ. Выполнить

пилотный проект использования средств Фонда развития в одной из школ университета.

4. Провести модернизацию расходов на ДПОУ с учетом информационно-методического обеспечения ДОП.

5. Разработать план по обновлению материально-технической базы ДПОУ. Технологичная база оказания дополнительных образовательных услуг должна отвечать современным требованиям цифровой экономики, способствовать повышению качества и скорости предоставления услуг, расширению охвата целевой аудитории за счет онлайн-обучения.

6. Включить в план работ и бюджет расходов централизованных подразделений вуза оказание поддержки деятельности системе дополнительного образования вуза: рекламно-информационная поддержка, подключение и техническая поддержка цифровых сервисов, содержание аудиторного фонда и т.п.

Управление развитием системы ДПО в университете предполагает модернизацию всех бизнес-процессов в исследуемом объекте с учетом действующего законодательства и программы развития вуза. Предлагается действовать по принципам проектного менеджмента и управления по установленным целям. Процессное управление системой ДПО позволит максимально охватить бизнес-процессы и контролировать достижение поставленных целей. Для решения проблемы финансирования и дальнейшего управления предложено изменить структуру накладных отчислений, расширить инструменты управленческого учета и создать Фонд развития ДПО.

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

В последнее время все большее число компаний уделяют пристальное внимание развитию и поддержанию достойного уровня своей корпоративной социальной ответственности (далее КСО), публикуется много работ, посвященных оценке уровня развития КСО. Предприятия различных сфер деятельности интегрируют принципы КСО в свои бизнес-процессы, учитывая при принятии решений не только экономические, но и социальные и экологические факторы.

КСО – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на предприятия и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Иначе говоря, КСО – это стремление компании не только зарабатывать деньги, но и улучшать мир вокруг себя. Это забота о сотрудниках и их семьях, об окружающей среде, об обществе в целом. Руководитель и сотрудники социально ориентированной компании обеспокоены не только тем, сколько и как заработать, но и тем, какое воздействие компания окажет на мир.

Походы к градации уровней развития КСО в экспертной литературе неоднозначны, но большинство авторов сходятся в определении трех уровней развития КСО:

- внутренний уровень предполагает производство товаров и услуг, создание рабочих мест и обеспечение экономического роста (основано на экономической эффективности);
- промежуточный уровень охватывает экономическую деятельность наряду с меняющимися социальными ценностями. Речь идет об учете влияния деятельности предприятия на окружающую среду, расширение доли

представителей национальных меньшинств при найме на работу, учет ожиданий потребителей и т.д.;

– внешний уровень связан с учетом общественных интересов и направлен на улучшение социальной, экологической среды (основано на учете социальной и экологической эффективности).

Немногим авторам удавалось предложить концепцию, которая входила в резонанс с какими-то потребностями академического сообщества или удачно изображала какую-либо актуальную идею, и становилась общепринятым элементом теории КСО. Одним из таких ставших популярными теоретических решений является пирамида социальной ответственности, которую предложил профессор Арчи Кэрролл. Согласно данной концепции, КСО имеет многоуровневый характер и может быть представлена в виде пирамиды (рисунок 17).



Рисунок 17 - Уровни КСО А. Кэрролла

Нижний уровень пирамиды образует экономическая ответственность: самая главная задача компании — это производство и реализация товаров и услуг, которые нужны обществу, по возможности с минимальными затратами и с высоким качеством.

На следующем уровне находится правовая ответственность: соблюдение законов, установленных в обществе. Компания не должна производить нужные обществу товары и услуги и нарушать при этом закон (напр., нарушать экологическое законодательство или наносить вред здоровью работников или потребителей, не соблюдая технику безопасности).

На третьем уровне находится этическая ответственность: дополнительные действия компании, которые могут и не быть прописаны в законах, но, тем не менее, являются ожидаемыми обществом. Например, уважительно относиться к истории своей страны или национальным традициям малых народов или применять ресурсосберегающие технологии.

И на самом верхнем уровне находится дискреционная ответственность (иногда данный уровень ответственности еще называют филантропическим): действия, по поводу которых у общества нет четких требований, но которые в целом являются желательными. Конкретные решения в рамках данной ответственности должны принимать сами менеджеры (поэтому она называется дискреционной). Например, компания может заниматься благотворительностью, и сама решает, какие инициативы в данной области ей поддержать.

Данная модель, опубликованная в 1991 году, оказалась довольно востребованной среди теоретиков КСО и вошла во многие учебники по этике бизнеса. Однако некоторые исследователи критикуют ее за недостаточную строгость.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями: 1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». 2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента. 3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому

развитию – это отчет, 80 раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления. 4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

В рамках данной исследовательской работы, в качестве организации, реализующей КСО, будет рассмотрен Национальный исследовательский Томский политехнический. ТПУ является федеральным государственным автономным учреждением высшего образования. Бюджет ТПУ формируется за счет субсидий федерального бюджета, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР); платных образовательных услуг (ПОУ) и доходов от дополнительного профессионального образования (ДПО), а также бюджета развития.

4.2.1 Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдер – это физическое либо юридическое лицо, на которое организация оказывает прямое или косвенное воздействие. В дословном переводе «stakeholder» означает «держатель ставки», или «акционер». В бизнес-терминологии под стейкхолдером понимают любого заинтересованного в деятельности компании субъекта.

Структура стейкхолдеров Томского политехнического университета представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
все категории сотрудников ТПУ	Социальный фонд России
студенты ТПУ	органы исполнительной и законодательной власти
ветераны ТПУ	общественные организации
работодатели	средства массовой информации
Министерство высшего образования и науки РФ	местное население
Правительство РФ	образовательные организации
	профсоюзные комитеты сотрудников, студентов и аспирантов

Стейкхолдеров делят на 2 группы по принципу влияния на операционно – стратегическую деятельность предприятия. К прямым стейкхолдерам относят лиц, которые активно вовлечены в проект – руководитель, сотрудники, инвесторы, подрядчики, партнёры, будут пользоваться результатами проекта (на чьи интересы влияет проект) – клиенты, покупатели, бизнес-партнёры, руководители подразделений. К косвенным относят не вовлеченных в проект, но способных на него воздействовать – учредители, акционеры, регулирующие государственные структуры, СМИ.

В таблице 10 рассмотрим интересы стейкхолдеров в отношении предприятия.

Таблица 10 – Интересы стейкхолдеров ТПУ

Стейкхолдеры	Интересы стейкхолдеров в отношении предприятия
сотрудники ТПУ	Занятость, социальные гарантии, взаимоотношения сотрудников и руководства, недопущение дискриминации, равные возможности, уровень удовлетворенности работой сотрудника, обучение и образование, повышение квалификации.
ветераны ТПУ	Социальная поддержка и участие в жизни ТПУ.

Продолжение таблицы 10

работодатели	Найм молодых специалистов.
Министерство высшего образования и науки РФ	Обеспечение исполнения федерального бюджета в части предоставления субсидий из федерального бюджета на выполнение государственного задания и финансирование стипендиального фонда.
Правительство РФ	Гранты на проведение научных исследований.
Социальный фонд России	Соблюдение прав сотрудников на оплату больничных листов и формирование пенсионных накоплений сотрудников.
органы исполнительной и законодательной власти	Соответствие требованиям, создание и сохранение рабочих мест, охрана труда и здоровья сотрудников, соблюдение порядка организации и функционирования системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства и противодействия коррупции.
общественные организации	Повышение уровня культуры безопасности труда, повышение уровня энерго- и ресурсоэффективности, соответствие законодательным требованиям.
средства массовой информации	Освещение деятельности Департамента в СМИ.
местное население	Повышение общего уровня образования и культуры.
образовательные организации	Создания ориентиров в качестве образования.
профсоюзные комитеты сотрудников, студентов и аспирантов.	Создание и сохранение рабочих мест, повышение уровня культуры безопасности производства.

Осуществляя непрерывный процесс взаимодействия с заинтересованными лицами, ТПУ реализует свою деятельность в соответствии с требованиями действующего законодательства в сфере высшего образования и научных исследований, выполняет свои социальные обязательства в отношении сотрудников и обучающихся.

Таким образом, рассмотрев стейкхолдеров предприятия и их интересы, можно сделать вывод, что программа КСО направлена на обеспечение

качественной подготовки специалистов, социальных гарантий сотрудников, обучающихся и ветеранов ТПУ.

В таблице 11 представлена структура программ КСО.

Таблица 11 – Структура программ КСО

Мероприятие	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
1.Обязательное медицинское страхование	Социальная ответственность	Сотрудники	Ежегодно	Обеспечение страховой защиты
2.Развитие и обучение	Социальная ответственность	Сотрудники	Ежегодно	Освоение и усовершенствование знаний, и применение их на практике
3.Добровольное медицинское образование	Социальные инвестиции	Члены профсоюза и члены их семей	Ежегодно	Сохранение здоровья сотрудников и членов их семей
4. Социальная поддержка и социальная стабильность	Социальные инвестиции	Сотрудники, обучающиеся	Каждое полугодие	Недопущение оттока персонала, повышение социальной защищенности
5.Спартакиада сотрудников и студентов	Социальные инвестиции	Сотрудники, обучающиеся, профсоюзы сотрудников и студентов	Ежегодно	Поддержка здорового образа жизни, улучшение имиджа вуза
6.Проведение плановых и внеплановых инструктажей по пожарной безопасности, охране труда, противодействию террористической угрозе	Социальные инвестиции	Сотрудники, профсоюз сотрудников	Ежегодно и внепланово	Сохранение здоровья сотрудников, соблюдение общественной безопасности
7.Программа энергосбережения ТПУ	Экономическая ответственность	Министерство высшего образования и науки	Годовые программы	Функционирование вуза с максимально возможной эффективностью

Информация, представленная в таблице, свидетельствуют о том, что ТПУ в процессе осуществления своей деятельности, осознает уровень ответственности перед заинтересованными лицами в сфере охраны труда,

поддержания здоровья сотрудников и обучающихся, социальной защищенности, обучения и развития персонала.

Затраты университета на корпоративную социальную ответственность представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты ТПУ на корпоративную социальную ответственность

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации	Период реализации
1.Обязательное медицинское страхование	тыс. руб.	данные отсутствуют	2022
2.Развитие и обучение	тыс. руб.	данные отсутствуют	2022
3.Добровольное медицинское образование	тыс. руб.	данные отсутствуют	2022
4. Социальная поддержка и социальная стабильность	тыс. руб.	13 625	2022
5.Спартакиада сотрудников и студентов	тыс. руб.	данные отсутствуют	2022
6.Проведение плановых и внеплановых инструктажей по пожарной безопасности, охране труда, противодействию террористической угрозе	тыс. руб.	данные отсутствуют	2022
7. Программа энергосбережения ТПУ	тыс. руб.	9744,83	2022

В отчете по результатам деятельности за 2022 году выделить среди статей расходов сумму затрат на реализацию программ внутреннего КСО не представляется возможным.

Томский политехнический университет обеспечивают реализацию таких мероприятий, как материальная поддержка сотрудников и студентов в тяжелой жизненной ситуации, при поступлении детей в первый класс и выпуск из школы, материальную помощь на возмещение затрат на дорогостоящее лечение и лекарств, повышение квалификации сотрудников, бесплатное страхование членов профсоюза от укуса клеща, выплаты детям-сиротам, предоставление новогодних подарков детям сотрудников, выплаты к юбилейным датам ветеранам Великой отечественной войны, организация и волонтерских мероприятий, предоставление мест в детских садах вуза, предоставление рабочих мест студентам на время летних каникул, предоставление бесплатного подключения к сети Интернет через Wi-Fi университета и т.д.

В качестве рекомендаций для развития КСО могут быть предложены мероприятия:

- предоставление доступа к информации о проводимых внутренних мероприятиях КСО;
- подробные и регулярные публикации местными СМИ и пресс-службой университета информации о мерах социальной поддержки, оказываемых ТПУ сотрудникам и обучающимся;
- проведение социальных и просветительских мероприятий, направленных на повышение уровня культуры и образованности местного населения.

Заключение

В работе доказана актуальность темы исследования, которая обусловлена изменениями в условиях функционирования вузов в нормативно-правовой плоскости, приходом крупных участников на рынок дополнительного образования, условиями цифровой экономики и участием вузов в Государственной программе стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». Достижения целей вузов в области дополнительного образования, поставленных в программах развития, невозможно без модернизации системы управления ДПО.

В результате выполнения исследовательской работы пришли к следующим выводам:

1. Для построения системы дополнительного профессионального образования в университете необходимо руководствоваться как универсальными принципами менеджмента, так и специфичными принципами, основные их них:

- регулярная аналитика трендов рынка труда и изменения спроса на профессии;
- модернизация содержания дополнительных профессиональных программ в соответствии с требованиями работодателей;
- повышение квалификации и профессиональная переподготовка преподавателей и другого персонала программ ДПО;
- аутсорсинг внешних высококлассных экспертов при реализации программ ДПО;
- всеобъемлющее применение дистанционных и электронных технологий в дополнительном образовании;
- принцип централизации управления системой дополнительного образования в вузе;
- принцип экономической эффективности программ дополнительного образования.

2. Участие вузов в программе «Приоритет 2030» предполагает достижение амбициозных целей в области дополнительного образования. В соответствии с требованием программы вузы-участники запланировали предоставить студентам бакалаврских программ возможность получить дополнительную квалификацию в сфере ИТ параллельно с основным обучением. Общим является стремление к автоматизации бизнес-процессов, принятию решений на основе данных и повышением экономической эффективности программ ДПО. Превращение доходов от реализации дополнительных программ в ключевой источник финансирования вузов является мегацелью в развитии данной деятельности.

3. Система дополнительного профессионального образования ТПУ находится в состоянии стагнации и требует глубокой модернизации в организационно-управленческом, методическом, технологическом и финансовом инструментах.

Для решения выявленных проблем сформированы предложения по изменению бизнес-процессов в исследуемом объекте с учетом действующего законодательства и программы развития вуза. Предлагается применить принципы проектного и целевого управления. Процессное управление системой ДПО позволит максимально охватить бизнес-процессы и контролировать достижение поставленных целей.

4. Для решения проблемы финансирования и дальнейшего управления предложено изменить структуру накладных отчислений, расширить инструменты управленческого учета и создать Фонд развития ДПО, что отражено в предлагаемой модели.

В диссертации решены поставленные задачи:

1. изучены теоретические аспекты построения системы дополнительного профессионального образования в вузе;
2. рассмотрены место и роль системы ДПО в ведущих вузах в рамках программы «Приоритет 2030»;
3. проанализирована действующая система ДПО в ТПУ;

4. выявлены проблемы и предложены рекомендации по управлению развитием системы ДПО в университете.

В результате выполнения работы цель достигнута и задачи выполнены.

Новизна исследования доказана путем систематизации принципов построения процесса дополнительного образования в вузе с учетом растущего значения вклада доходов от реализации дополнительных программ в бюджет университета; выявления актуальных направлений развития дополнительного образования в университете; модели усовершенствования финансирования развития программ ДПО.

По основным заключениям исследования опубликована статья в научном издании, рекомендованном ВАКом под названием «Система дополнительного образования как проект развития университета».

Список публикаций обучающегося

1. Система дополнительного образования как проект развития университета. И.Е. Никулина, К.Б. Набокова / Экономика образования. – 2023. - №4. Принято к публикации.

Список использованных источников

1. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 №:273-ФЗ : с изменениями на 17 февраля 2023 г. // Техэксперт : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/902389617> (дата обращения 20.03.2023).
2. Савченко, В.Н. Начала современного естествознания. Тезаурус / В.Н. Савченко, В.П. Смагин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006 (Ростов н/Д : Книга) – 330 с. – ISBN 5-222-09158-9.
3. Фундаментальная электронная библиотека: сайт. – Москва, 2023. – URL : <http://feb-web.ru/> (дата обращения: 22.03.2023). – Текст : электронный.
4. Никулина, И.Е. Основы современного менеджмента: учебное пособие / И.Е. Никулина, Л.Р. Тухватулина, Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 235 с. ISBN 978-5-98298-708-2.
5. Нотова, С. В. Система ДПО как основа непрерывного профессионального образования / С. В. Нотова, И. А. Подосенова // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30, № 8-9. – С. 134-143. – DOI 10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-134-143. – EDN PMJDKD.
6. Подоприхин, Н. М. Особенности организации системы ДПО в вузе / Н.М. Подоприхин. – Текст электронный // Аккредитация образования : электронный информационно-аналитический журнал. - 2016. - №92. URL: https://akvobr.ru/osobennosti_organizacii_sistemy_dpo_v_vuze.html. (дата обращения: 22.03.2023)
7. О реализации в 2021 – 2030 гг. программы стратегического академического лидерства : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 3697-р (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N 2, ст. 521). – Текст электронный // ЭПС «Гарант». – URL : <https://base.garant.ru/> (дата обращения: 15.02.2023).

8. Программа «Приоритет 2030» : официальный сайт. – Москва. – Обновление в течение суток. – URL : <https://priority2030.ru/> (дата обращения: 15.02.2023). – Текст электронный.
9. О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» : Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. N 729. – Текст: электронный // ЭПС «Гарант». – URL : <https://base.garant.ru/> (дата обращения: 15.02.2023).
10. Об утверждении перечня целевых показателей эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, которым предоставляется поддержка в рамках программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030", и методик их расчета : Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 31 мая 2021 г. N 432. – Текст электронный // ЭПС «Гарант». – URL : <https://base.garant.ru/> (дата обращения: 15.02.2023).
11. Высшая школа экономики : официальный сайт. – Москва. – Обновление в течение суток. – URL: <https://www.hse.ru/> (дата обращения: 25.02.2023). Текст : электронный.
12. Томский государственный университет : официальный сайт. – Томск. – Обновление в течение суток. – URL: <https://priority2030.tsu.ru/> (дата обращения: 25.02.2023). Текст : электронный.
13. Южный федеральный университет : официальный сайт. – Ростов-на-Дону. – Обновление в течение суток. – URL: <https://2030.sfedu.ru/> (дата обращения: 27.02.2023). Текст : электронный.
14. Устав ТПУ. Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 27.12.2018 №1377. – URL: <https://tpu.ru/upload/iblock/35e/e8th8vy46a7r7g1wgq6posv1ixq7odge/Ustav-TPU.pdf> (дата обращения: 10.11.2022). Текст : электронный.
15. Выписка из реестра лицензий по состоянию на 04:46 «07» июня 2022 г. – URL: <https://tpu.ru/upload/iblock/958/r4xhsg1f0cixsflv1iit7hw59q4bhllv/Litsenziya-na->

osushchestvlenie-obrazovatelnoy-deyatelnosti-_-1069-ot-04.08.2014-g.-Seriya-90L01-_-0008046.pdf (дата обращения: 10.11.2022). Текст : электронный.

16. Регламент предоставления ДПОУ в ТПУ_Приказ_№_361-1_од_от_27.12.2022.

17. Чучалин, А.И. Образовательная деятельность ТПУ / А.И. Чучалин, Е. Г. Языков, М.А. Соловьев. – Текст : электронный // Высшее образование в России. – 2011. – №4 . – С. 74-79. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatel'naya-deyatelnost-tpu> (дата обращения: 17.05.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека cyberleninka.ru.

18. Программа развития ТПУ «Приоритет 2030». – официальный сайт. – Томск. – Обновление в течение суток. – URL: <https://prioritet.tpu.ru/> / (дата обращения: 15.01.2023). Текст : электронный.

19. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : официальный сайт. - URL: <https://minobrnauki.gov.ru/> (дата обращения: 20.01.2023). – Текст: электронный.

20. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова // 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2014. – 352 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – Библиогр.: с. 345. – ISBN 978-5-16-005040-9.

21. Новейший философский словарь / Сост. А.А. Грицанов, / Мн.: Изд. В.М. Скакун, 1998. - 896 с.

22. Понятие о Концепции, как документе стратегического планирования, и ее структура в применение к развитию экспериментального цифрового опытного хозяйства аграрного вуза / С.А. Родимцев, Т.И. Гуляева. – Текст: электронный // Вестник ОрелГАУ. – 2019. – №4 (79). С. 79–88. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-o-kontseptsii-kak-dokumente-strategicheskogo-planirovaniya-i-ee-struktura-v-primenenie-k-razvitiyu-eksperimentalnogo> (дата обращения: 16.05.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека cyberleninka.ru.

23. Проектно-целевое управление развитием дополнительного образования в вузе / В.З. Юсупов. – Текст: электронный // Знание. Понимание. Умение. – 2014. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektno-tselevoe-upravlenie-razvitiem-dopolnitelnogo-obrazovaniya-v-vuze> (дата обращения: 22.05.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека cyberleninka.ru.

24. Современные тенденции развития дополнительного профессионального образования и особенности его реализации в вузах / Ю.А. Сокуренок, М.Е. Раяк. – Текст: электронный // Журнал «Экспертный союз». - 2 октября, 2017. – URL: <http://unionexpert.su/sovremennye-tendentsii-razvitiya-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-i-osobennosti-ego-realizatsii-v-vuzah/> (дата обращения: 16.05.2023).

25. Никулина, Е.И. Финансовый менеджмент вуза: проблемы становления и развития: монография / Е.И. Никулина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 317 с. – ISBN 9788-5-98298-577-4.

26. Отчет о результатах деятельности ТПУ за 2020 год. – URL: https://www.tpu.ru/upload/medialibrary/271/so6wwfw3l3db13wftq7his21n01vvgw19/20-Otchet-o-rezultatakh-deyatelnosti-federalnogo-gosudarstvennogo-avtonomnogo-uchrezhdeniya_nakhodyashchegosya-v-vedenii-Ministerstva-nauki-i-vysshego-obrazovaniya-Rossiyskoj-Federatsii_-i-ob-ispo.pdf (дата обращения 20.12.2022). – Текст: электронный.

27. Отчет о результатах деятельности ТПУ за 2021 год. – URL: <https://www.tpu.ru/upload/medialibrary/0a7/hvap9f6gl2lhna8suxu5h3106lf87qqg/Otchet-o-rezultatakh-deyatelnosti-TPU-za-2021-g..pdf> (дата обращения 20.12.2022). – Текст: электронный.

28. Ветошкина, Т. А. Особенности применения профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» в вузах / Т. А. Ветошкина, О. В. Полянок, Н. А. Чащегорова // Агропродовольственная

политика России. – 2017. – № 3(63). – С. 93-96. – EDN YLFLVR. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29027564> (дата обращения 20.02.2023). – Текст: электронный. – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

29. Быстренина, И. Е. Современные тенденции развития дополнительного профессионального образования в подготовке педагогов профессионального образования / И. Е. Быстренина // Непрерывное дополнительное образование в государствах - участниках СНГ: опыт, приоритеты и перспективы развития : сборник статей IV Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию ИПКиП, Могилев, 26–27 ноября 2020 года. – Могилев: Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова, 2021. – С. 190-193. – EDN MYIRFE. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46261304> (дата обращения 20.02.2023). – Текст: электронный. – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

30. Воронин, В. Н. Роль дополнительного профессионального образования в системе непрерывного образования / В. Н. Воронин // Стандарты и качество. – 2021. – № 9. – С. 63-69. – DOI 10.35400/0038-9692-2021-9-63-69. – EDN DGLMBV.

31. Доль, О.С. Тенденции развития онлайн-образования в сегменте дополнительного профессионального образования / О.С. Доль, Б.А. Тхориков // Журнал прикладных исследований. – 2022. – №11. – С.36-42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-onlayn-obrazovaniya-v-segmente-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 07.06.2023). – Текст: электронный. – Режим доступа: Научная электронная библиотека cyberleninka.ru.

32. Говорова, А. В. Анализ рынка онлайн-образования в России в контексте теории экономического доминирования / А. В. Говорова, И. П. Сулова, С. В. Щелокова // Мир новой экономики. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 77-84. – DOI 10.26794/2220-6469-2021-15-3-77-84. – EDN DILHZW.

33. Ачкасова, О. Г. Развитие экосистемы дополнительного профессионального образования ВУЗа на этапе цифровой трансформации высшего образования / О. Г. Ачкасова // Материалы пула научно-практических конференций : Материалы III Национальной научно-практической конференции с международным участием, VI Международной научно-практической конференции, III Международной научно-практической конференции и Научно-практической конференции с международным участием, Донецк-Керчь-Луганск, 24–28 января 2022 года. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2022. – С. 441-444. – EDN DHGYJS. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47912297> (дата обращения 20.02.2023). – Текст: электронный. – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

34. Силенков, В. И. Дополнительное профессиональное образование взрослых как элемент непрерывного образования / В. И. Силенков, М. И. Тарасова // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2021. – Т. 20, № 1(158). – С. 113-121. – DOI 10.17922/2071-5323-2021-20-1-113-121. – EDN GMPWBE.

35. Эбзеева, Ю. Н. Качество образования как основа репутации университета: современные тенденции развития дополнительного профессионального образования / Ю. Н. Эбзеева, Ю. Б. Смирнова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 94-104. – DOI 10.17213/2075-2067-2023-2-94-104. – EDN XIERAY.

36. Данейкин, Ю. В. Управление финансами университета / Ю. В. Данейкин, О. П. Иванова, В. А. Трифонов // Управление устойчивым развитием. – 2021. – № 5(36). – С. 15-23. – EDN JPOGTV. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47224582> (дата обращения 17.03.2023). – Текст: электронный. – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

37. Высотская, А.Б. Глобализация и современное управление в ВУЗе. Стратегии учета и покрытия накладных расходов // УЭКС. 2013. №12 (60). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalizatsiya-i-sovremennoe-upravlenie-v-vuze-strategii-ucheta-i-pokrytiya-nakladnyh-rashodov> (дата обращения: 28.05.2023). – Текст: электронный.– Режим доступа: Научная электронная библиотека cyberleninka.ru.

38. Опыт становления дополнительного образования в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете / А. С. Бобова, С. М. Газуль, С. М. Мысенко [и др.] // Архитектура университетского образования: построение единого пространства знаний : сборник трудов IV Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 30 января – 01 2020 года. Том Часть 1. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 113-123. – EDN RFYVZT.

39. Экосистема вузов: трансформация российской системы образования / С. Е. Прокофьев, Е. А. Каменева, С. П. Соляникова [и др.]. – Москва : ООО "Научно-издательский центр Инфра-М", 2023. – 341 с. – ISBN 978-5-16-017986-5. – DOI 10.12737/1901313. – EDN DQIVBM.

40. Управленческие практики и результативность вузов в реализации непрерывного образования / И. А. Коршунов, Н. Н. Ширкова, Е. С. Сженов [и др.] // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 1. – С. 9-34. – DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34. – EDN JXLXZR.

41. Коршунов, И.А., Гапонова О.С., Пешкова В.М. Век живи – век учись: непрерывное образование в России / И.А. Коршунов, О.С. Гапонова, В.М. Пешкова // М. : Издательский дом НИУ ВШЭ. -2019. – 310 с.

42. Дежина И. Г. Дополнительное профессиональное образование для развития перспективных технологий: вклад вузов. Университетское управление: практика и анализ. 2018; 22(5): 22–31. DOI 10.15826/umpra.2018.05.046.

43. Можаяева, Г. В. Цифровизация ДПО: вызовы и перспективы развития / Г. В. Можаяева // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2022. – № 1(57). – С. 29-33. – EDN TAZOZM.

44. Мальцева О.С. Заключение о проведении анализа организации процессов по привлечению средств от дополнительных платных образовательных услуг от 16.08.2021. КРО ЦФХК. – Внутренний документ ТПУ.

45. Микони, С. В. Теория принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / Микони С. В. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 448 с.

46. Spark.ru : информационно-аналитическая система : сайт. – Москва. Обновляется в течение суток. – URL: <https://spark.ru/startup/businessstat/blog/110469/v-2022-g-objem-rinka-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-v-rossii-sokratilsya-na-3-8-s-824-do-793-mln-akad-chasov> (дата обращения 18.03.2023). – Текст: электронный. – Режим доступа: информационно-аналитическая система spark.ru.

47. Вишнякова, С. М. Профессиональное образование [Текст]: словарь: ключевые понятия, термины, актуал. лексика / С. М. Вишнякова. – М.: Новь, 1999. – 538 с.

48. Глечикова, Т. О. Факторы, определяющие выбор стратегии государственного вуза в условиях дефицита бюджетного финансирования / Т. О. Глечикова // Экономический журнал. – 2017. – № 1(45). – С. 6-14.

49. Нурутдинова А.Р., Дмитриева Е.В. Конкурентоспособность образовательного учреждения: на примере дополнительного профессионального образования // Инновационная наука. 2017. №3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-na-primere-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 25.12.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека cyberleninka.ru

50. Синицын, В. А. Обеспечение финансирования и эффективность дополнительного профессионального образования / В. А. Синицын, А. С. Книга // Гарантии качества профессионального образования : материалы Международной научно-практической конференции, Барнаул, 27 апреля 2018 года / Министерство образования Российской Федерации; Министерство образования и науки Алтайского края; ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова». – Барнаул: Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, 2018. – С. 77-80.

Приложение А.

Раздел ВКР, выполненный на английском языке

1 Management of additional education at the university

Обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Набокова К.Б.		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Жданова А.Б.	К.Э.Н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Лахотюк Л.А.	-		