Организационно-управленческие модели российской высшей школы (на примере реализации дополнительного профессионального образования)

Пиляк Сергей Александрович
доктор философских наук, кандидат архитектуры, доцент, Национальный исследовательский университет «МЭИ», s.pilyak@mail.ru,

Орельяна Урсуа Марина Игоревна
специалист по учебно-методической работе, Национальный исследовательский университет «МЭИ», OrelyanaursMI@mpei.ru

Востребованность в непрерывном образовании с каждым годом набирает актуальность. Дополнительное профессиональное образование (ДПО) становится вспомогательным инструментом для получения необходимых знаний и навыков. Зачастую образовательный процесс является результатом работы сложной организационной структуры, опирающейся на индивидуальные сочетания различных моделей управления. В статье рассмотрен ряд моделей управления, применяемых в ведущих университетах России. Актуальность исследования продиктована высоким спросом на дополнительное образование. Рассмотрение различных моделей управления внутри единой системы будет способствовать выявлению самых эффективных траекторий развития ДПО в будущем. На основе анализа организационной структуры профильного подразделения были выделены и охарактеризованы шесть моделей управления. Исследование позволило определить разнообразие форм соотношения центрального структурного подразделения и центров переподготовки в реализации образовательных программ, проанализировать характер их взаимодействия и распределения функциональных обязанностей. Сделан вывод о многогранности и гибкости управленческой системы ДПО в университете, а также о способности различных моделей управления адаптироваться под специфику конкретных подразделений. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации управления ДПО в других образовательных организациях.

Ключевые слова: управление, дополнительное профессиональное образование, модели управления, центры дополнительного образования, обучение научно-педагогических работников.

Одним из главных инструментов процветания как государства в целом, так и отдельных организаций в частности, является человеческий капитал. От его качества зависит эффективность работы и достижение поставленных целей. При этом тенденция получения новых знаний путем непрерывного обучения ежегодно набирает обороты. Согласно опросам ВЦИОМ в 2021 году [6], каждый третий россиянин проходил обучение в период самоизоляции, вызванной COVID-19. Многие обратились к дистанционной форме обучения в целях получения новых профессиональных навыков, способствующих повышению привлекательности на рынке труда.

В 2025 году исследовательская компания ООО «БИЗНЕССТАТ» провела исследование, которое показало, что с 2020 года число обучающихся по программам дополнительного образования выросло на 28%. Исследование базировалось на статистических данных о дополнительном образовании по форме №1-ПК. Опираясь на данные из отчетов, можно сделать вывод, что в период с 2023 по 2025 год в России дополнительное образование ежегодно получало около 8 млн. человек. Из них 87% прошли повышение квалификации. Средний возраст обучающегося находится в диапазоне от 30 до 49 лет. С каждым годом увеличивается количество программ в дистанционном синхронном или асинхронном форматах обучения, что также обеспечивает развитие всей сферы ДПО. В свою очередь, органы власти ежегодно увеличивают долю государственного финансирования, выделяемую для реализации программ дополнительного образования. При этом стоит отметить, что основная доля финансирования остается в распоряжении частного сектора. За три года увеличилось число реализованных программ профессиональной переподготовки, что свидетельствует о потребности граждан в получении дополнительных компетенций [2].

Помимо обучающихся, получающих новые навыки для быстроменяющегося рынка труда, необходимо выделить отдельную категорию граждан, которые работают в государственных учреждениях или являются государственными гражданскими служащими. Сотрудники образовательных, медицинских и государственных организаций обязаны проходить обучение и повышение квалификации на регулярной основе. В частности, такая норма закреплена в законодательстве о государственной гражданской службе [13]. Среди инструментов развития сферы дополнительного образования также можно назвать предоставляемые частным компаниям субсидии, которые частично или полностью покрывают стоимость обучения сотрудников. Так, для столичных организаций действует Постановление Правительства Москвы от 17.09.2013 № 618-ПП, которое закрепляет право работодателя подать заявку на субсидирование обучения по отдельным направлениям подготовки [7].

Стоит отметить, что правовой основой в реализации ДПО является 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [14]. Закон в ст. 76 определяет, что ДПО «направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды», что закрепляет цель всего дополнительного образования и задает определенные ориентиры дальнейшего развития отрасли.

Естественно, процесс реализации программ дополнительного образования требует не только ресурсов, но и управления. Проводя анализ теоретической основы моделей управления, обратимся к классическим концепциям организации управления, которые были разработаны основоположниками менеджмента. В своем фундаментальном труде «Хозяйство и общество» Макс Вебер разработал концепцию рациональной бюрократии, которая подразумевает жесткую иерархию и четкое форматизированное распределение обязанностей, закрепленных за всеми участниками процесса. Для своего времени, в период индустриализации теория оказалась не просто применима на практике, но и доказала свою эффективность благодаря ограничению все управленческих процессов четкой регламентацией. Тем не менее, модель управления не позволяла гибко реагировать на реалии меняющейся экономики и не давала возможности принимать оперативные решения. Концепцию управления по целям выдвинул Питер Друкер [3]. Исследователь обобщил тезисы о необходимости создания системы операционной автономии подразделений, определения общих целей с центром и совместного достижения результатов.

Генри Минцберг в своих работах по организационному проектированию выделил пять базовых элементов [5], присущих любой организации: стратегическую вершину, срединную линию, операционное ядро, техноструктуру и вспомогательный персонал. В зависимости от того, как взаимодействуют между собой элементы, и кто из них доминирует, проводится классификация организационной структуры. Минцберг описал пять типов от простой структуры с жесткой централизацией до организации с высокой степенью децентрализации и гибкостью в принятии решений в связи с временным характером образования подразделения. Таким образом, его модель

позволяет анализировать не только иерархические связи, но и автономию структурных подразделений в различных организационных формах.

Ближе всех к подобию современной структуры управления ДПО, которая будет рассмотрена далее, приблизились Р. Майлза и Ч. Сноу, которые в своей типологии стратегий управления заменили вертикальную иерархию на более гибкую горизонтальную коммуникацию между внутренними и внешними участниками процесса. Такая структура как дала возможность сохранить высокую степень автономии цепи управления, так и позволила постановки централизованных целей, при условии сохранения постоянного взаимодействия.

Зачастую функциональные центры, оказывающие услуги дополнительного образования, существуют в формате структурных подразделений высших учебных заведений. В таком случае они представляют собой отдельный институт или управление, которое развивает ДПО в университете. Ряд исследователей отмечают [4], что система непрерывного образования позволяет значительному количеству взрослого населения получать навыки на протяжении всего периода трудовой деятельности. При этом концепция «Университет 3.0» стимулирует учебные заведения развивать направления дополнительного профессионального образования, интегрируя в эти программы собственные научные и образовательные достижения.

В ходе исследования был рассмотрен опыт в нескольких ведущих вузах России в вопросах организации дополнительного образования. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» реализует программы дополнительного образования в условиях сохранения централизованной модели управления. Операционное управление дополнительного профессионального образования разрабатывает и реализует программы ДПО в широком спектре направлений, одновременно актуальных как для рынка труда, так и личных запросов обучающихся. В дополнение к этой управленческой модели, Высшая школа экономики позволяет другим подразделениям также работать и реализовывать программы ДПО.

Указанное управление проводит анализ рынка образовательных услуг и выявляет потребность бизнеса и населения в определенном обучении, определяет рентабельность такой образовательной программы. Далее начинается разработка программ ДПО, запуск и продвижение. Образовательные и административные процессы направлены на привлечение как можно большего контингента и, в итоге – увеличение объема средство от приносящей доход деятельности. Обязательными условиями успеха являются широкий спектр программ для асинхронного дистанционного обучения и оснащение сайта удобным интерфейсом для возможности самостоятельного приобретения обучения «без посредника». Университет с одной стороны обеспечивает единый стандарт качества образовательных услуг, одновременно развивая собственный бренд, а с другой – делает организацию ДПО более гибкой благодаря децентрализованной модели управления.

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова придерживается другой стратегии в вопросе организации ДПО. В вузе не существует отдельное подразделение, курирующее вопросы дополнительного образования. МГУ использует децентрализованную модель управления в организации ДПО. В этом случае каждое подразделение, используя свои профильные компетенции, разрабатывает и самостоятельно реализует программы ДПО. Отсутствие единой системы управления и контроля при этом не позволяет комплексно проанализировать эффективность работы и необходимость ряда программ дополнительного образования.

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана также реализует целый ряд программ через профильные подразделения, что говорит о децентрализованной модели управления. Такой подход обеспечивает организационную гибкость подразделений и позволяет привлекать к разработке курсов специалистов из разных сфер, а для проведения обучения практической направленности – представителей компаний. При этом организация обучения производится через Центр дополнительного образования, который является структурным подразделением, отвечающим в университете за вопросы ДПО.

Особо выделим организацию работы ДПО в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, поскольку академия является крупнейшим в России многопрофильным университетом с более чем 50-ю филиалами. Гибридная модель управления стала самым оптимальным выбором для ДПО; централизация в работе университета касается вопросов реализации единых стандартов предоставления услуг дополнительного образования. При этом филиалы обладают значительной автономией, что позволяет им разрабатывать программы, опираясь на региональную специфику.

Во многом запрос на обучение идет от государственных и муниципальных служащих, для которых разрабатывается ряд образовательных программ. Обучение должно соответствовать государственным стандартам и регламентации работы госслужащих. Содержание программ также во многом зависит от особенностей деятельности системы государственных и муниципальных закупок. Многие программы реализуются в рамках федеральных проектов, что предполагает применение проектного подхода и создание временных рабочих групп для подготовки образовательных материалов и заявок для участия в государственных программах. РАНХиГС применяет сразу несколько моделей управления, в том числе сетевую и проектно-ориентированную, что позволяет выстроить эффективную работу между филиалами и рядом подразделений, реализовывать свыше 300 программ ДПО и отвечать государственным запросам в сфере образования.

Анализ практики ДПО в вузах показал, что зачастую организации выбирают одну модель управления, а выбор одновременно нескольких являйся скорее исключением. Чаще всего это либо централизованная модель, либо – децентрализованная. Национальный исследовательский университет «МЭИ», являясь одним из крупнейших технических вузов России, придерживается иного подхода, и в рамках ДПО реализует сразу несколько управленческих моделей. Это делает вуз примером для исследования гибкости и адаптивности управленческих решений, в рамках дополнительного образования.

В образовательном учреждении в качестве одного из 12 институтов выделен Институт дистанционного и дополнительного образования (далее – ИДДО), на базе которого ежегодно реализуются программы профессиональной переподготовки, повышения квалификации, стажировки и общеобразовательные программы для детей и взрослых.

В структуре ИДДО непосредственно вопросами организации дополнительного образования занимается одноименный отдел (отдел дополнительного образования, далее – ОДПО). В перечне полномочий отдела – организационная и координирующая деятельность, подготовка отчетности и обеспечение локальной нормативно-правовой базы по вопросам ДПО.

Непосредственно реализация программ дополнительного образования осуществляется на базе других подразделений, с которыми взаимодействует отдел ДПО – Центров дополнительного образования (далее – ЦДО). Они могут существовать как в рамках конкретной кафедры, так и быть независимыми структурными подразделениями, подчиненными непосредственно дирекции какого-либо института. В структуре ОДПО, к примеру, также находятся два центра переподготовки, в том числе имеющие право получения субсидий и грантов. Данные центры концентрируют внимание на обучении студентов и сотрудников университета, обеспечивая при этом около 37% обучающихся по программам дополнительного образования в целом в университете. Деятельность данных центров координируется отдельными сотрудниками ДПО. Руководитель центра является связующим звеном между преподавателями, которые разрабатывают и проводят обучение и учащимися – слушателями данных программ. При этом центры, сформированные в структуре кафедр, независимы от отдела дополнительного образования в вопросах подбора обучающихся, подготовки и реализации образовательных программ и организации всего цикла образовательных мероприятий, которые сопровождаются соответствующей документацией.

В НИУ «МЭИ» утвержден ряд локальных нормативных правовых актов, регламентирующих работу ДПО. Основным документом является Положение о разработке и реализации дополнительных образовательных программ (П СМК-8.3-01-2025) [10], которое устанавливает единые требования к структуре программ ДПО, порядок их утверждения и организации учебного процесса. Отдельное место занимает Положение об организации ДПО руководящего и научно-педагогического состава университета (П СМК-7.2-01-2025), которое закрепляет, что «работники должны систематически повышать профессиональный уровень и получать ДПО не реже чем один раз в три года... Получение ДПО является служебной обязанностью работников» [11].

Внутренняя регламентация в центрах переподготовки отражает их структуру единый статус и функциональное значение существования ЦДО. Так, например, Положение о Центре профессиональной переподготовки «Автоматизированные системы управления объектами тепловых и атомных электрических станций», закрепляет подчинение центра одноименной кафедре и утверждает обязанность «постоянного мониторинга потребности энергопредприятий и энергокомпаний ТЭК, ЖКХ и других отраслей экономики в дополнительном образовании специалистов» [8]. Некоторые центры в качестве приоритетных направлений работы ориентируются не только на реализацию программ ДПО для коммерческих предприятий, но и работают в рамках государственного задания или грантов на развитие науки в области энергетики. В положении о работе центра НТИ МЭИ установлен проектный и исследовательский характер его работы. В частности, одним из ключевых направлений является «аккумуляция основных компетенций в части развития сквозной технологии транспортировки электроэнергии и распределенных интеллектуальных энергосистем, направленного на решение задач Национальных проектов и преодоление основных технологических барьеров НТИ Энерджинет» [9].

Если говорить о моделях управления, можно выделить основные шесть моделей управления. Отдел дополнительного образования и в целом весь Институт дистанционного и дополнительного образования применяют координационную модель управления с элементами централизации. В отличие от централизованной модели, предполагающей жесткую иерархию структур без права на принятие объектами управления самостоятельных решений, координационная модель допускает делегирование части функционала на другие подразделения.

При этом данная модель управления, за счет внедрения элементов из централизованной модели, позволяет регулировать работу ЦДО, посредством внутренней нормативно-правовой базы. Дирекция ИДДО устанавливает порядок проведения и реализации программ дополнительного образования, определяет перечень необходимых документов, оформляемых при реализации образовательных программ, в том числе приказов, договоров об оказании платных услуг, рабочих программ дисциплины. Основная часть

документации проходит через руководство ИДДО, что обеспечивает необходимую координацию деятельности.

При этом, как ранее было упомянуто, ЦДО имеют операционную автономию и несут свою долю ответственности в вопросах ведения внутреннего документооборота. Ключевые решения в случае разногласий или конфликтов интересов принимаются руководством института, что обеспечивает четкую иерархию в системе управления. Таким образом, координационная модель проявляется в регулировании институтом основных процессов, но при этом оставляя полноту операционной деятельности в ведении центров, позволяя им самостоятельно решать часть организационных вопросов.

На базе самого ОДПО существует два специализированных центра. Первый из них, «Центр управления в высшем образовании», нацелен на проведение программ повышения квалификации и переподготовки преподавательского состава университета. Такое обучение согласно внутреннему Положению «О порядке организации дополнительного профессионального уровня руководящих и научно-педагогических работников ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», установленное приказом от 18.11.2025 № 1111 [12], обязывает проходить программы дополнительного профессионального образования не реже одного раза в три года по трем основным направлениям подготовки, в рамках своих трудовых обязанностей. Обучение реализуется как на базе НИУ «МЭИ», так и с организацией сетевого обучения в сотрудничестве с другими образовательными организациями.

Центр «Открытое образование» реализует программы профессиональной переподготовки для студентов бакалавриата и магистратуры в рамках федерального проекта «Приоритет-2030». Как упоминалось ранее, центры, существующие в структуре отдела дополнительного профессионального образования, отличаются от прочих ЦДО источниками финансирования и моделью управления. ОДПО использует интегрированную модель управления по отношению к данным центрам переподготовки, поскольку руководителями центров выступают методисты отдела. В деятельности самих центров применяется координационно-аутсорсинговая модель управления, при которой методист центра работает параллельно с несколькими преподавателями разных профилей и компетенций, что позволяет параллельно реализовывать обучение по широкому диапазону направлений. Методист центра не является преподавателем, в его обязанности входит только административная поддержка обучения на всех этапах реализации программы, что позволяет проводить массовое обучение.

Преподавателями в реализуемых программах являются сотрудники других подразделений – кафедр университета, которые не являются сотрудниками ДПО, но при этом реализуют программы дополнительного образования в качестве фактически субподрядчиков, на основании производственной задачи. Разработка и проведение подобного обучения положительным образом влияет на рейтинг как всего подразделения, так и сотрудника. В результате ежегодно проводится до 60 программ дополнительного образования для обучения сотрудников и студентов организации.

Говоря о других центрах переподготовки, выделим несколько отдельных подразделений, которые проводят ежегодное обучение по программам дополнительного образования. Например, центр кафедры «Инженерной экологии и охраны труда» реализует профильные программы по охране труда и оказании первой помощи пострадавшим на производстве для трех направлений подготовки: программы для детей и взрослых, повышения квалификации и профессиональной переподготовки. При этом центр проводит обучение для студентов в рамках трудовых отрядов, что положительно отражается на портфолио студента. За год центр обучает около 600 человек.

В данном центре используется децентрализованная модель управления, так как преподаватель образовательных программ является и руководитель ЦДО, и осуществляет организационно-методическую поддержку программ ДПО. Такая модель управления позволяет быть полностью автономным подразделением как в вопросах содержания программ, так и организации образовательного процесса.

К данной модели управления относятся также ЦДО от кафедры «Безопасности и информационных технологий», которая предлагает интересную и неординарную для специализации кафедры программу профессиональной переподготовки по туризму. Центр предлагает обучение на инструктора по туризму. Преподаватель центра, используя свой профессиональный опыт, проводит ежегодное очное обучение на территории института.

В основной массе центры переподготовки используют проектно-ориентированную модель управления, поскольку в центре устанавливается определенная иерархия: руководитель центра, зачастую являющийся также одним из или единственным преподавателем реализуемых образовательных программ и методисты (количество может варьироваться от объема нагрузки центра), которые выполняют организационно-методический функционал. Также некоторые центры реализуют программы ДПО, которые ранее были разработаны с привлечением сторонних специалистов из отрасли. При этом, поиск слушателей на обучение осуществляется руководителями центров, которые являются представителями своих ЦДО.

К таким центрам можно отнести ЦДО кафедр «Светотехники», «Техники и электрофизики высоких напряжений», а также НИО НОЦ «Экология энергетики», ЦПП «НТИ МЭИ», «Инновационные технологии систем обеспечения безопасности», «Электроэнергетика» и ЦПП «Энергетик» в Смоленском филиале МЭИ». Многие центры также адаптируют реализуемые программы ДПО под пожелания и производственные задачи заказчиков, что позволяет охватывает широкий спектр запросов рынка и проводить узкоспециализированное обучение в рамках компетенций подразделений.

Также требуется отметить центры с данной моделью управления, которые направлены на обучение студентов внутри университета на коммерческой основе, как возможность приобретения дополнительной специальности в период обучения по программе бакалавриата или магистратуры. Такие программы реализуются на кафедрах «Иностранных языков», «Рекламы, связей с общественностью и лингвистики» и «Философии, политологии и социологии». В данных ЦДО руководителями программ являются заведующие кафедрами, но реализацией программ, в том числе и обучением, занимаются другие сотрудники, ответственные за ДПО внутри своего подразделения. Такое разделение функционала также можно отнести к описываемой ранее модели управления, но с учетом специфики организационного устройства кафедр университета.

Отдельно отметим проектно-функциональную модель управления, которая схожа с предыдущей. Однако при такой модели управления именно на методиста внутри центра возложена обязанность по поиску потенциальных слушателей для программ ДПО. По такой модели управления работает центр «Специализированный Центр – конкурсные торги (тендеры)», который предлагает обучение по программам государственных закупок.

Проведенный анализ распределения функциональных обязанностей между ОДПО и ЦДО позволил выделить ключевые критерии, по которым можно определить зоны ответственности. Отдел дополнительного образования ИДДО преимущественно занимается координационными и контрольными функциями, в числе которых утверждение программ дополнительного образования, учет контингента и ведение отчетной деятельности внутри подразделения, организация повышения квалификации сотрудников университета и реализация федеральных проектов по обучению студентов. В свою очередь, ЦДО разрабатывают содержательную часть образовательных программ, учебно-методические материалы, обеспечивают набор слушателей и проведение обучения.

Таблица № 1
Соотношение управленческих и операционных функций ОДПО и ЦДО

Область функционала	ОДПО (центры, базирующиеся в отделе)	ЦДО (другие структурные подразделения)
Разработка программ	19% (обучение сотрудников и студентов)	81%
Набор слушателей	15% (перенаправление запросов на обучение в центры при появлении заявок на официальном портале «НИУ «МЭИ»)	85%
Организация учебного процесса	20% (контроль за соблюдением положений об организации ДПО)	80%
Методическое сопровождение	10%	90%
Отчетность и документация	80%	20%
Финансовое управление	40% (бюджетирование, отчетность перед вышестоящим руководством)	60% (формирование стоимости программ, финансовые расчеты)

Исходя из данных в таблице №1, следует, что отдел дополнительного образования выполняет около 30% управленческого функционала всего ДПО в университете, если брать в статистический учет образовательные программы, реализуемые для внутреннего обучения. При этом центры переподготовки берут на себя 60-70% всей операционной ответственности.

Также стоит отметить и работу специализированных ЦДО, которые базируются внутри отдела ДПО, доля участия отдела возрастает до 50-60% за счет активного организационного сопровождения со стороны методистов. У децентрализованных центров при кафедрах, напротив, доля участия ОДПО во всех процессах снижается до 20-30%, поскольку центры не готовы делегировать часть организационного функционала на ОДПО и отдавать процент от дохода с программ. При этом, зачастую, центры обращаются за консультационной помощью в отдел для получения методических рекомендаций по организации обучения и прохождения бюрократических процедур для реализации программ ДПО.

Опираясь на представленные теории менеджмента и практику управления ДПО в российской образовательной среде, можно сказать, что система управления достаточно гибкая и учитывающая изменения рынка образовательных услуг. Так как дополнительное образование в большей совокупности финансируется за счет внешних заказчиков, система должна отвечать фактически разнонаправленным требованиям. С одной стороны, потребитель: коммерческие организации и частные лица, заинтересованные в получении новых или дополнительных к имеющимся компетенциях, которые будут отвечать на запросы современного рынка труда. С другой стороны – государство, которое диктует дальнейший вектор развития через образовательную политику.

Как отмечает М.А. Гордеев, «обновление парадигмы управления учреждением ДПО продиктовано совокупностью факторов: возрастание

конкуренции на рынках труда ввиду инноваций… приведение содержания дополнительных профессиональных программ в согласование с приоритетами гос. политики… перспективы развития атомной энергетики и модернизации отрасли» [1]. При этом, стоит отметить, что при построении системы управления ДПО не требуется выбирать единую модель управления.

Рассмотренные модели показывают определенную автономность подразделений, которые продолжают быть подведомственными единому центру внутри университета. Также стоит отметить, что в статье была представлена только некоторая часть ЦДО, которые проводят регулярное обучение ДПО для рассмотрения моделей управления.

При этом, стоит отметить, что установленные модели показывают свою эффективность, обучая ежегодно около 8 000 человек и реализуя более 100 программ дополнительного образования различных направлений. Два специализированных центра переподготовки, функционирующих за счет государственных субсидий и грантов, покрывают суммарно половину общегодового показателя всего ДПО в университете. По количественному показателю можно выделить центры переподготовки, которые используют проектно-ориентированную модель управления; каждый восьмой слушатель прошел обучение в центрах, использующих данную модель управления. Обязанности в центре распределяются равномерно, что помогает проводить масштабное обучение как физических лиц, так и реализуя образовательные программы на основании договоров с коммерческими предприятиями.

Все модели управления, реализуемые на практики внутри института, доказывают свою эффективность, как количественными, так и качественными показателями. Многие центры прилагают гибкость в вопросах форм реализации программ, что помогает адаптироваться под изменяющийся рынок образовательных услуг и составлять конкурентоспособность в ДПО в других организациях.

Литература

1. Гордеев М.А. Факторы обновления модели управления организацией дополнительного профессионального образования / М. А. Гордеев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 9-2. – С. 36-41. – DOI 10.24411/2500-1000-2019-11519. – EDN ITGUPF.
2. Дополнительное профессиональное образование. Режим доступа: https://www.minobrnauki.gov.ru/action/stat/added. (дата обращения 20.08.2026).
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента = The preface of management [Текст] / Питер Друкер ; перевод с английского Ивана Веригина ; научный редактор Нина Насикан. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 406 с.
4. Келлер А.В., Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Суворов Г.Н., Сжёнов Е.С., Шадрин С.С., Орехов А.А. Дополнительное профессиональное образование в университетах: состояние и стратегия интеграции с научными исследованиями // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 11. - С. 9–36. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-11-9-36.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке : Создание эффективной организации: Пер. с англ. / Г. Минцберг. - Санкт-Петербург, Москва, Харьков : Питер, 2001. - 512 с.
6. Непрерывное обучение – для всех! Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nepreryvnoe-obuchenie-dlja-vsekh. (дата обращения 20.08.2026).
7. Постановление Правительства Москвы от 17.09.2013 № 618-ПП. Режим доступа: https://www.mos.ru/dpir/documents/normativnye-pravovye-akty-goroda-moskvy/view/207292220/.(дата обращения 20.08.2026).
8. ПОЛОЖЕНИЕ о Центре подготовки и переподготовки «Автоматизированных систем управления тепловыми процессами в энергетике и промышленности» (ЦПП «АСУ ТП ЭП») (утв. 20.02.2020 г.). Режим доступа: https://mpei.ru/Structure/structuralunits/Documents/itae/12.pdf?ysclid=msszs5ehu1969856961. (дата обращения 20.08.2026).
9. ПОЛОЖЕНИЕ О ЦЕНТРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ «ТЕХНОЛОГИИ ТРАНСПОРТИРОВКИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И РАСПРЕДЕЛЕННЫХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ЭНЕРГОСИСТЕМ» (ЦЕНТР НТИ МЭИ) (утв. 21.12.2018 г.). Режим доступа: https://mpei.ru/Structure/ structuralunits/Documents/iee/10.pdf. (дата обращения 20.08.2026).
10. ПОЛОЖЕНИЕ о разработке и реализации дополнительных образовательных программ в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ». Выпуск 2. Режим доступа: https://mpei.ru/Structure/Universe/idlse/structure/dape/Documents/Regulations%205.pdf. (дата обращения 20.08.2026).
11. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке организации дополнительного профессионального образования и повышения профессионального уровня руководящих и научно-педагогических работников федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ». Выпуск 2. Режим доступа: https://mpei.ru/Structure/Universe/idlse/structure /dape/Documents/Regulations%203.pdf. (дата обращения 20.08.2026).
12. Программы для преподавателей. URL: https://mpei.ru/Structure/Universe/idlse/structure/dape/Pages/overview.aspx (дата обращения 20.08.2026).
13. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
14. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Organizational and management models of the Russian higher education system (using the example of implementing additional professional education)

Pilyak S.A., Oreliana Ursua M.I.
National Research University «MPEI»

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The demand for continuous education is becoming more and more relevant every year. Additional professional education (APE) is becoming a supporting tool for acquiring the necessary knowledge and skills. Often, the educational process is the result of the work of a complex organizational structure based on individual combinations of various management models. The article examines a number of management models used in leading universities in Russia. The relevance of the study is dictated by the high demand for additional education. Examining various management models within a unified system will help identify the most effective trajectories for the development of APE in the future. Based on the analysis of the organizational structure of the relevant department, six management models were identified and characterized. The study made it possible to determine the variety of forms of correlation between the central structural unit and the retraining centers in the implementation of educational programs, to analyze the nature of their interaction and the distribution of functional responsibilities. The conclusion is made about the versatility and flexibility of the university's management system, as well as the ability of various management models to adapt to the specifics of specific departments. The results of the study can be used to optimize the management of vocational education in other educational institutions.

Keywords: management, additional professional education, management models, centers of additional education, training of scientific and teaching staff.

References

1. Gordeev M.A. Factors for updating the management model of a supplementary professional education organization / M. A. Gordeev // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2019. – No. 9-2. – P. 36-41. – DOI 10.24411/2500-1000-2019-11519. – EDN ITGUPF.
2. Supplementary Professional Education. Access mode: https://www.minobrnauki.gov.ru/action/stat/added (accessed August 20, 2026).
3. Drucker P.F. The Practice of Management [Text] / Peter Drucker; translated from English by Ivan Verigin; scientific editor Nina Nasikan. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2015. – 406 p.
4. Keller A.V., Korshunov I.A., Shirkova N.N., Suvorov G.N., Szhyonov E.S., Shadrin S.S., Orekhov A.A. Supplementary professional education in universities: current state and strategy for integration with scientific research // Higher Education in Russia. 2023. Vol. 32. No. 11. – P. 9–36. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-11-9-36.
5. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations: Trans. from English / H. Mintzberg. – St. Petersburg, Moscow, Kharkiv: Piter, 2001. – 512 p.
6. Lifelong learning – for everyone! Access mode: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nepreryvnoe-obuchenie-dlja-vsekh. (accessed August 20, 2026).
7. Decree of the Government of Moscow No. 618-PP dated September 17, 2013. Access mode: https://www.mos.ru/dpir/documents/normativnye-pravovye-akty-goroda-moskvy/view/207292220/. (accessed August 20, 2026).
8. REGULATION on the Training and Retraining Center for "Automated Control Systems for Thermal Processes in the Energy Sector and Industry" (CPP "ASU TP EP") (approved February 20, 2020). Access mode: https://mpei.ru/Structure/structuralunits/Documents/itae/12.pdf?ysclid=msszs5ehu1969856961. (accessed August 20, 2026).
9. REGULATION ON THE NATIONAL TECHNOLOGY INITIATIVE CENTER FOR "ELECTRIC POWER TRANSMISSION TECHNOLOGIES AND DISTRIBUTED INTELLIGENT ENERGY SYSTEMS" (NTI CENTER MPEI) (approved December 21, 2018). Access mode: https://mpei.ru/Structure/ structuralunits/Documents/iee/10.pdf. (accessed August 20, 2026).
10. REGULATION on the development and implementation of supplementary educational programs at the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University 'MPEI'". Issue 2. Access mode: https://mpei.ru/Structure/Universe/idlse/structure/dape/Documents/Regulations%205.pdf. (accessed August 20, 2026).
11. REGULATION on the Procedure for Organizing Supplementary Professional Education and Professional Development for Executive and Academic-Pedagogical Staff of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University 'MPEI'". Issue 2. Access mode: https://mpei.ru/Structure/Universe/idlse/structure/dape/Documents/Regulations%203.pdf. (accessed August 20, 2026).
12. Programs for Faculty. URL: https://mpei.ru/Structure/Universe/idlse/structure/dape/Pages/overview.aspx (accessed August 20, 2026).
13. Federal Law No. 79-FZ of July 27, 2004, "On the State Civil Service of the Russian Federation."
14. Federal Law No. 273-FZ of December 29, 2012, "On Education in the Russian Federation."