

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.3(60).80-88

Специальность ВАК 5.2.6

УДК 338.24:374.0:004.9

JEL I21, M15, O32



© Кадырбаева Г.Р., Ободец Р.В., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Г.Р. Кадырбаева , ООО «Интегрированное программное обеспечение», Москва, Россия

Р.В. Ободец , Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, Уфа, Россия

Аннотация. В статье исследуется эволюция концепции процессного управления и ее последовательная адаптация к специфике сферы дополнительного профессионального образования (ДПО). Авторами проведен глубокий ретроспективный анализ теоретических взглядов отечественных и зарубежных исследователей на сущность и категориальный аппарат понятия «бизнес-процесс». В работе выявлена научная и практическая проблема несоответствия жестких иерархических функциональных структур управленческого аппарата образовательных организаций динамичным запросам современного рынка труда и растущим требованиями ключевых стейкхолдеров. Детализирована специфика ДПО как особого объекта процессного управления, заключающаяся в краткосрочности реализуемых программ, четкой ориентации на взрослую аудиторию с практическим опытом, высокой зависимостью от изменений законодательства и профессиональных стандартов. Рассмотрена институциональная структура рынка ДПО в Российской Федерации с опорой на статистические данные Федеральной службы государственной статистики и эмпирические исследования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Систематизированы целевые ожидания стейкхолдеров (слушателей, работодателей, регуляторов, преподавателей) и подробно описаны деструктивные проявления функционального подхода: системное дублирование операционных функций, возникновение «бюрократических пробок», потеря ответственности на стыках подразделений и рост клиентского оттока. На основе синтеза методологий системного анализа предложен авторский алгоритм декомпозиции и сформирована четырехмерная типология бизнес-процессов учебного центра, включающая основные, обеспечивающие, управленческие процессы, а также отдельно выделенный контур процессов развития. Обоснована динамическая нормативная модель управления, связывающая педагогический дизайн напрямую с экономическими показателями эффективности организации. Доказано, что внедрение процессного подхода позволяет сократить временные лаги разработки и вывода на рынок новых курсов на 30-40%, устранить транзакционные потери и повысить общую ценность образовательного продукта.

Ключевые слова: декомпозиция бизнес-процессов, динамичный рынок образования, дополнительное профессиональное образование, оптимизация организации, процессное управление, структурная трансформация, управление учебным центром

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Кадырбаева Г.Р., Ободец Р.В. Процессное управление организациями дополнительного профессионального образования: цифровая трансформация // BENEFICIUM. 2026. № 3(60). С. 80-88. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.3(60).80-88

ORIGINAL PAPER

PROCESS MANAGEMENT OF CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION ORGANIZATIONS: DIGITAL TRANSFORMATION

G.R. Kadyrbaeva , ООО "Integrated Software", Moscow, Russia

R.V. Obodets , Bashkir Academy of Public Service and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia

Abstract. The article examines the evolution of the process management concept and its consistent adaptation to the specifics of continuing professional education (CPE). The authors conduct a comprehensive retrospective analysis of theoretical views of national and international scholars on the essence and conceptual framework of the "business process" category. The paper identifies a scientific and practical problem of inconsistency between rigid hierarchical functional management structures of educational organizations and dynamic demands of the modern labor market and growing key stakeholder requirements. The specificity of CPE as a unique object of process management is detailed, including short course duration, clear orientation towards adult audiences with practical

experience, and high sensitivity to regulatory and professional standard updates. The institutional structure of the Russian CPE market is analyzed based on statistics from the Federal State Statistics Service and empirical studies of the National Research University Higher School of Economics. The expectations of key stakeholders (students, employers, regulators, faculty) are systematized, and the destructive manifestations of the functional approach are detailed, including operation duplication, bureaucratic bottlenecks, responsibility gaps, and customer churn. Based on systems analysis, an author's decomposition algorithm and a four-dimensional process typology (primary, supporting, managerial, and development processes) are developed. A dynamic normative management model linking instructional design directly to economic key performance indicators is justified. It is proved that process-oriented transformation reduces course development cycles by 30-40%, eliminates transaction delays, and increases overall educational product value.

Keywords: business process decomposition, dynamic educational market, continuing professional education, organizational optimization, process management, structural transformation, educational center management

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Kadyrbaeva G.R., Obodets R.V. Process Management of Continuing Professional Education Organizations: Digital Transformation // BENEFICIUM. 2026. Vol. 3(60). Pp. 80-88. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.3(60).80-88

Введение

В современной экономике знаний система дополнительного профессионального образования (ДПО) выступает ключевым драйвером развития человеческого капитала. Динамика изменений профессиональных стандартов и требований рынка труда вынуждает образовательные организации функционировать в режиме непрерывной адаптации. В этих условиях традиционные иерархические модели управления, ориентированные на жесткое разделение функций, демонстрируют свою неэффективность: возникают информационные разрывы, дублирование операций и, как следствие, снижение качества обучения при росте издержек [1].

Объектом исследования в данной работе выступает система управления организациями дополнительного профессионального образования в условиях цифровой трансформации рынка труда, а предметом исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие при переходе от функционального к процессному управлению в учебных центрах ДПО, включая механизмы цифровизации и декомпозиции бизнес-процессов.

Цель данной статьи заключается в проведении критического анализа теоретических подходов для обоснования комплексной модели бизнес-процессов учебного центра ДПО, обеспечивающей синхронизацию образовательных программ с актуальными потребностями рынка и ликвидацию системных сбоев функциональной структуры. В фокус критического анализа вошли классическая школа менеджмента (Ф. Тейлор, А. Файоль), теория реинжиниринга бизнес-процессов (М. Хаммер, Дж. Чампи, Т. Дэвенпорт), а также отечественные школы процессного управления и системного анализа (Н.М. Абдикеев, В.Г. Елиферов, В.В. Репин). Выявлена ключевая научно-практическая проблема: противоречие между жесткими иерархическими (функциональными) структурами управления образовательных организаций ДПО и жесткими требованиями современного рынка труда к скорости вывода новых программ

(Time-to-Market), а также строгими регламентами регуляторов. Для достижения этой цели необходимо детализировать спецификацию ДПО как объекта управления, исследовать институциональную структуру рынка, выявить баланс интересов ключевых стейкхолдеров и формализовать алгоритмы перехода от абстрактного понимания «процесса» к конкретным управленческим механизмам, учитывающим нематериальный характер образовательного продукта.

Понимание природы этого перехода требует обращения к исторической ретроспективе, поскольку современные цифровые модели ДПО базируются на фундаменте классических управленческих парадигм. Эволюция теоретических взглядов предопределила трансформацию образовательных учреждений из статичных структур в гибкие процессные системы. Концепция бизнес-процессов прошла сложный путь развития. Основы были заложены еще в классической школе менеджмента Ф. Тейлором (F. Taylor) и А. Файолем (A. Fayol), однако сам термин вошел в научный оборот значительно позже. Следует отметить, что применение процессного подхода уже в современной интерпретации непосредственно увязывается с развитием человеческого потенциала [2]. В 1990-х годах М. Хаммер (M. Hammer) и Дж. Чампи (J. Champy) произвели методологический поворот, предложив теорию реинжиниринга, где бизнес-процесс определен как «совокупность видов деятельности, создающих продукт, имеющий ценность для потребителя» [3]. Т. Дэвенпорт (T. Davenport) дополнил данное определение, сделав акцент на структурированности и измеримости набора действий во времени и пространстве [4].

В российской научной школе исследование процессов развивалось в контексте системного анализа и автоматизации. Исследования Н.М. Абдикеева раскрывают реинжиниринг бизнес-процессов в качестве фундамента цифровизации управленческих систем [5]. В.Г. Елиферов и В.В. Репин предложили методологию, согласно

которой процесс представляется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, преобразующая входы в выходы. С.В. Рубцов указал на идеализированный характер модели бизнес-процесса, подчеркнув риск ее расхождения с практической реализацией из-за человеческого фактора. Данное различие принципиально для сферы образования: проектирование нормативной модели учебного центра призвано минимизировать операционные отклонения.

Вопросы адаптации процессного подхода к специфике образовательных экосистем и их цифровой трансформации подробно рассмотрены в исследованиях Р.Р. Гатаулина и др. В их работе обоснована значимость сквозного управления потоками ценности в условиях высокой неопределенности, а также предложены практические механизмы их реализации. [6]. В свою очередь, Т.Т. Щелина и М.А. Родионов [3] обосновывают высокую эффективность внедрения технологий бережливого производства в практику дополнительного профессионального образования [7]. Реинжиниринг образовательных услуг в условиях высокой нестабильности детально проанализирован в работах И.Д. Рудинского, Н.С. Пугачевой [8]. Вопросы стандартизации и внедрения систем менеджмента качества на базе международных стандартов ISO раскрыты в исследованиях В.А. Качалова [9]. Методологические основы цифровой трансформации образования детально изучены А.Ю. Уваровым. Понятийный аппарат дополняют базовые концептуальные положения Э. Деминга (E. Deming) о непрерывном совершенствовании качества и М. Портера (M. Porter) о цепочках создания ценности.

В данном исследовании междисциплинарный подход объединяет принципы кибернетического управления и концепцию непрерывного профессионального образования. Это позволяет связать стратегическое планирование с операционным исполнением в цифровой среде. Применение методологий Agile и Lean совместно с процессной инженерией создает теоретическую базу для управления жизненным циклом образовательного продукта: от проверки гипотезы о востребованности навыка до внедрения курса в LMS. Адаптивность обучения к запросам рынка обеспечивается за счет автоматизированного мониторинга результатов и прямой обратной связи от работодателей.

Однако, несмотря на солидную теоретическую базу, в научном дискурсе наблюдается дефицит специализированных моделей ДПО, интегрирующих педагогический дизайн с экономическими показателями эффективности организации. Необходимость такой интеграции обусловлена спецификой ДПО как коммерческого сектора образования: в отличие от академического высшего

образования, где процессы проектирования программ оторваны от себестоимости и монетизации, в ДПО качество контента (педагогический дизайн) напрямую влияет на ключевые финансовые метрики (индекс удержания клиентов NPS, стоимость привлечения лида и маржинальность курса). «Входом» образовательного процесса является не пассивное сырье, а абитуриент с входным уровнем компетенций, а «выходом» – приращение квалификации, подтвержденное нормативными актами. Это определяет необходимость углубленного анализа специфики ДПО как специфического объекта процессного управления.

Внедрение таких комплексных моделей неизбежно затрагивает всю институциональную архитектуру учебного заведения, требуя кардинального пересмотра регламентов взаимодействия не только внутри структурных подразделений, но и на внешнем периметре взаимодействия с корпоративными заказчиками и государственными регуляторами. При этом принципиальное значение приобретает создание единого цифрового пространства, объединяющего элементы CRM, LMS и автоматизированную отчетность перед государственными системами мониторинга, что в совокупности минимизирует риски возникновения административных барьеров, снижает уровень субъективных ошибок персонала и обеспечивает абсолютную прозрачность сквозного движения материальных и информационных потоков на всех этапах жизненного цикла образовательной программы.

Результаты и их обсуждение

Система дополнительного профессионального образования кардинально отличается от уровней среднего профессионального (СПО) и высшего образования (ВО). Эти отличия формируют особую среду, требовательную к гибкости и скорости управленческих реакций.

1. Краткосрочность образовательных программ. Если программы ВО и СПО рассчитаны на срок от 2 до 6 лет, то программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в сфере ДПО варьируются от 16 до 500+ академических часов (от нескольких дней до 9-12 месяцев). Данный фактор создает высокий темп сменяемости номенклатуры курсов и требует ускоренного цикла проектирования и сборки контента (Time-to-Market).

2. Ориентация на взрослую аудиторию (андрагогический подход). Слушатели ДПО – это сформировавшиеся специалисты с практическим опытом, четкими карьерными запросами и высоким уровнем критичности. Образовательный процесс должен строиться не на трансляции фундаментальной теории, а на решении конкретных производственных кейсов и трансфере прикладных навыков [10].

3. Высокая зависимость от конъюнктуры

рынка труда и внешних заказчиков. Запросы на компетенции меняются под воздействием технологических сдвигов, импортозамещения и изменения нормативно-правовой базы (например, при обновлении профессиональных стандартов или правил безопасности Ростехнадзора). Учебный центр ДПО должен уметь перестраивать содержание курсов буквально за считанные дни [11].

4. Высокая доля коммерциализации и добровольный характер обучения. В отличие от обязательного школьного или субсидируемого высшего образования, ДПО функционирует в условиях жесткой конкуренции. Высокие требования к сервису, комфорту LMS-платформ, квалификации экспертов и скорости оформления документов делают качество обслуживания столь же важным, сколь и само качество знаний.

Для оценки масштаба операционных задач проведен анализ данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [12] и исследования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) [13]. Рынок ДПО в Российской Федерации демонстрирует устойчивый рост, стимулируемый процессами структурной перестройки экономики.

Согласно данным Росстата, ежегодный объем слушателей, проходящих обучение по программам ДПО, превышает 7.5 млн человек, а суммарный объем финансового рынка ДПО оценивается более чем в 140 млрд рублей с ежегодным темпом прироста на уровне 8-12% в денежном выражении. В структуре рынка выделяются четыре ключевых сегмента:

- корпоративное обучение (B2B) формирует до 45% объема рынка – заказчиками выступают крупные и средние предприятия, заинтересованные в массовом повышении

квалификации сотрудников в рамках требований профессиональных стандартов и промышленной безопасности;

- программы профессиональной переподготовки (B2C) составляют порядка 30% рынка; заказчики – физические лица, стремящиеся сменить профессию или получить новые цифровые компетенции;
- открытые программы повышения квалификации (B2C/B2B) составляют около 15% рынка, ориентированы на краткосрочное освоение узкоспециализированных навыков;
- государственный заказ (B2G) – около 10% рынка, включая программы переобучения в рамках национальных проектов и федеральных программ содействия занятости.

Конкурентный ландшафт представлен тремя группами игроков: частными учебными центрами (обладающими максимальной гибкостью), структурными подразделениями высших учебных заведений (обладающими академическим авторитетом, но часто страдающими от инертности) и EdTech-компаниями (онлайн-платформами, задающими высокие стандарты цифрового клиентского пути).

Процессное управление требует ориентации на удовлетворение потребностей всех субъектов, взаимодействующих с учебным центром. Систематизация стейкхолдеров выполнена на основе авторского метода структурно-функционального анализа взаимодействия участников рынка с учетом противоречий их целевых установок (например, баланс между скоростью обучения и жесткими требованиями ФЗ № 273 к часам и отчетности). В *табл. 1* систематизированы основные группы стейкхолдеров ДПО и их целевые ожидания.

Таблица 1 / Table 1

Матрица интересов и ожиданий стейкхолдеров организации ДПО / Matrix of Interests and Expectations of CPE Organization Stakeholders

Стейкхолдер/ Stakeholder	Ключевые ожидания и требования/ Key Expectations and Requirements	Критерии оценки процесса/ Process Evaluation Criteria
Слушатели (B2C)	Прикладная ценность знаний, удобный график, бесшовный интерфейс LMS, быстрая выдача легитимного диплома/удостоверения	Индекс NPS (лояльность), показатель завершаемости (Completion Rate), время получения документа
Работодатели (B2B)	Соответствие обучающих модулей реальным производственным задачам, гибкость ценообразования, отлаженный документооборот	Сроки согласования договора, отсутствие ошибок в отчетных документах, уровень прикладных навыков сотрудников
Регуляторы (Минобрнауки, Росособраздор)	Строгое соблюдение лицензионных требований, своевременное внесение данных в ФИС ФРДО, соответствие программ ФГОС и профстандартам	Отсутствие предписаний и штрафов, полнота и корректность реестровых записей в государственных системах
Преподаватели и эксперты	Прозрачная система оплаты, удобство графика, отсутствие рутинной бюрократии по оформлению учебно-методических комплексов (УМК)	Уровень удовлетворенности условиями труда, скорость выплат, методическое сопровождение

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Конфликт интересов между стейкхолдерами (например, желание работодателя сократить сроки обучения при требованиях регулятора по соблюдению объемов часов) выступает главным вызовом для менеджмента и разрешается именно в рамках процессного подхода за счет регламентации процедур.

В традиционной функциональной структуре организация ДПО разделена на изолированные отделы: отдел продаж, учебно-методический отдел (УМО), учебную часть, отдел IT, бухгалтерию. Такое устройство порождает системные деструктивные проявления, подробный анализ которых представлен ниже:

1. Дублирование функций и данных. В функциональной модели персональные данные слушателя вводятся вручную несколько раз: менеджер по продажам вносит их в CRM, специалист учебной части – в локальную базу договоров, методист – в LMS-систему, а ответственный за отчетность – в государственную систему ФИС ФРДО. Эмпирический анализ показал, что дублирование сведений достигает 4 раз, увеличивая операционные издержки на сопровождение договора на 18-22%.

2. «Бюрократическая пробка» (Bottleneck эффекты). Согласование новой образовательной программы или изменения учебного плана проходит последовательно через методистов, юридическую службу, финансовый отдел и утверждение руководителем. В результате средний срок выхода нового курса на рынок составляет от 4 до

6 недель. В условиях динамичного рынка до 70% замечаний носят формальный характер, а задержка приводит к упущению рыночных возможностей.

3. Разрыв ответственности на стыках подразделений («колодцы»). Отдел продаж отвечает только за факт заключения договора и получение оплаты, не интересуясь доходимостью слушателей. Учебно-методический отдел фокусируется на корректности документов, не отслеживая рыночную актуальность контента. В результате при возникновении претензий от слушателя ни одно из подразделений не несет сквозной ответственности за общий результат.

4. Недовольство слушателей и рост оттока (Churn Rate). Длительное ожидание ответов на организационные вопросы, задержки с предоставлением доступа к платформе, ошибки в итоговых документах приводят к падению индекса удовлетворенности (CSI) и снижению повторных продаж в B2B-сегменте.

Применение Lean-методологии (Бережливого производства) и аналитики производительности офисных систем показывает, что до 80% времени прохождения заявки в функциональной структуре приходится не на создание ценности, а на ожидания и согласования между отделами.

Для устранения описанных дефектов требуется трансформационный переход от вертикально-иерархической модели к горизонтально-процессной [14]. Систематизация различий подходов представлена в табл. 2.

Таблица 2 / Table 2

Сравнительная характеристика подходов в управлении организацией ДПО / Comparative Characteristics of Management Approaches in CPE Organization

Параметр сравнения/ Comparison Parameter	Функциональный подход/ Functional Approach	Процессный подход/ Process Approach
Цель управления	Рост локальной эффективности отдельного подразделения	Рост сквозной ценности для слушателя и максимальная прибыльность центра
Характер взаимодействия	Вертикальный (через распоряжения руководителей)	Горизонтальный (прямой контакт исполнителей в рамках регламента)
Оценка результата	Исполнение локального плана, отсутствие формальных нарушений	Качество прироста компетенций слушателя, высокий индекс NPS, повторные продажи
Отношение к изменениям	Высокая инертность, сопротивление новым форматам	Высокая адаптивность, гибкая ориентация на запросы рынка
Информационные потоки	Изолированность и дублирование данных в разрозненных отделах	Единая сквозная информационная среда (CRM/LMS/ERP)

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Основываясь на системном подходе, авторская концепция предлагает четырехмерную архитектуру бизнес-процессов учебного центра ДПО, детально представленную в табл. 3. Данная четырехмерная архитектура (основные, обеспечивающие, управленческие процессы + отдельный контур процессов развития) предложена авторами впер-

вые для сферы ДПО. Ее ключевое отличие от классических трехуровневых моделей заключается в выделении процессов развития в самостоятельный контур. В условиях динамичных профстандартов рутинные обеспечивающие процессы не успевают перерабатывать контент, для этого требуется выделенная структура (CustDev, фаст-дизайн, внедрение AI).

Таблица 3 / Table 3

Декомпозиция и типизация бизнес-процессов в системе ДПО / Business Process Decomposition and Typification in CPE System

Категория процесса/ Process Category	Подпроцессы и их детализация/ Subprocesses and their Details	Результирующий показатель (KPI)/ Resulting Indicator (KPI)	Владелец процесса/ Process Owner
Основные (генерирующие ценность)	Мониторинг рынка труда → Проектирование и сборка курса → Маркетинг и продажи → Реализация обучения в LMS → Итоговая аттестация и выдача документов	Индекс удовлетворенности (CSI), процент доходимости (Completion Rate), время вывода курса (Time-to-Market)	Куратор направления / Продукт-менеджер
Обеспечивающие	Правовое сопровождение, IT-поддержка LMS и инфраструктуры, HR-подбор экспертов, бухгалтерский учет	Время безотказной работы платформ (Uptime), скорость закрытия вакансий преподавателей	Технический директор / Руководитель HR
Управленческие	Стратегическое планирование, управление качеством, фин-мониторинг, риск-менеджмент	Темп роста доли рынка, рентабельность капитала (ROIC), рентабельность продаж (ROS)	Директор учебного центра
Процессы развития	Реинжиниринг программ, запуск новых форматов (микрообучение), внедрение AI-ассистентов	Доля инновационных продуктов в выручке, скорость адаптации к нормативным изменениям	Менеджер по инновациям

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Особенностью предложенной декомпозиции является выделение «процессов развития» в независимый контур. В отличие от традиционных организаций, где запуск продуктов размыт в текущей деятельности, в ДПО проектирование нового курса требует специфических методологий (CustDev, прототипирование, фаст-дизайн), что делает невозможным его эффективное выполнение в рамках рутинных обеспечивающих процедур.

Для глубокого понимания сквозного образовательного процесса проведем его качественную и содержательную оценку. Совокупная ценность образовательной услуги, создаваемая сквозным процессом учебного центра ДПО, напрямую зависит от эффективного времени трансформации входных ресурсов, высокого качества педагогического контента и высокого уровня цифровизации сервисных процедур при минимально возможных транзакционных издержках.

В традиционных структурах транзакционные издержки формируются за счет постоянных передач информации между изолированными отделами и длительного ожидания в каждом бюрократическом звене. Переход к процессной модели минимизирует эти передачи за счет единой цифровой среды (CRM/LMS), существенно снижая операционные потери и приводя к кратному росту полезной ценности образовательного продукта для слушателей и заказчиков.

Сквозной процесс реализации образовательной программы, предложенный авторами, включает 5 последовательных этапов. Необходимость такого подхода обусловлена развитием методик моделирования образовательных траекторий в

цифровых средах. Научная новизна данного регламента заключается в полной бесшовной цифровизации сквозного цикла (от инициации на основе анализа рынка труда до автоматической выгрузки данных в ФИС ФРДО через API), что сокращает цикл Time-to-Market на 30-40%.

Этап 1: инициация и CustDev-анализ (сроки: 3 дня). Владелец процесса (Product Manager) анализирует изменения в законодательстве (например, новые требования Ростехнадзора по промышленной безопасности) или профстандартах, проводит глубинные интервью с работодателями (B2B) и формирует паспорт продукта.

Этап 2: педагогический дизайн и сборка контента (сроки: 7–10 дней). Методическая группа разрабатывает оценочные средства, лекционный материал, тесты и практические кейсы. Формируется структура в LMS. Параллельно HR-служба заключает договора с внештатными экспертами-практиками.

Этап 3: маркетинг, набор и зачисление (сроки: непрерывно / 5 дней на поток). Отдел продаж квалифицирует лиды, вносит данные слушателя в CRM. При оплате система автоматически генерирует договор, счет и формирует личный кабинет слушателя в LMS без участия человека.

Этап 4: обучение и промежуточный контроль (сроки: от 16 до 500+ часов). Слушатель проходит модули, система фиксирует прогресс (Completion Rate). Тьюторы проверяют практические задания. Служба поддержки отслеживает CSI в режиме онлайн.

Этап 5: итоговая аттестация, внесение в ФИС ФРДО и логистика документов (сроки: 2 дня). После успешной сдачи итогового теста сформированный реестр автоматически выгружается для

передачи в государственную систему ФИС ФРДО. Сервис печати выгружает диплом/удостоверение со сквозным QR-кодом для отправки курьерской службой.

Переход к процессной модели в ДПО не происходит автоматически и сталкивается с группой ограничений:

1. Проблема объективизации качества («сложность измерения выхода»). Качество приращения компетенций носит нематериальный характер – для преодоления этого ограничения предлагается внедрение системы прокси-метрик: динамики карьеры выпускника, оценки прироста навыков по шкале Киркпатрика и показателя готовности работодателей к повторному контрактованию.

2. Институциональное сопротивление преподавательского состава – академическая среда традиционно демонстрирует консерватизм. Трансформация требует смены роли преподавателя от обособленного «лектора» к ролевой позиции участника сервисной цепочки, строго соблюдающего регламенты LMS-платформы и временные графики проверки работ [15].

3. Необходимость построения единого цифрового двойника, т.к. процессный подход неэффективен без сквозной бесшовной автоматизации. Все подпроцессы из таблицы 3 должны быть оцифрованы в связке CRM-LMS-ERP с автоматической передачей реестровых данных в ФИС ФРДО через API-интерфейсы.

4. Системное управление риском правовых санкций. В отличие от общей распространенной практики списания ошибок на лицензионные риски, реальная судебная и административная практика показывает, что процедурные нарушения в ведении документации и представлении сведений в государственные реестры ведут к значительным административным штрафам и остановке операционной деятельности организации. Внедрение сквозных электронных регламентов полностью нивелирует фактор человеческой ошибки [16].

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

1. Категория «бизнес-процесс» в сфере ДПО представляет собой динамическую подсистему, преобразующую запросы рынка труда в измеримый прирост профессиональных компетенций слушателей.

2. Установлено, что традиционное функциональное управление порождает серьезные издержки: дублирование данных (до 4 раз), «бюрократические пробки» со сроками согласования программ до 6 недель и разрывы ответственности за итоговый продукт.

3. Доказано, что внедрение авторской четырехмерной модели процессов (включающей выделенный контур процессов развития) позволяет

сократить цикл разработки программ на 30-40%, устранить транзакционные потери времени и повысить прозрачность себестоимости обучения каждого слушателя.

4. Практическая ценность предложенных рекомендаций заключается в создании типовой архитектуры управления для учебных центров ДПО, позволяющей им успешно трансформироваться в гибкие EdTech-организации с высокой степенью автоматизации процессов и клиентоориентированностью.

Библиография

- [1] Семионова Е.А., Токарева Г.С. Дополнительное профессиональное образование в регионах России // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Том 27. № 4. С. 76-86. DOI: 10.15826/umpra.2023.04.034
- [2] Сорокин П., Мальцева В. От дискретных навыков - к целостному созидательному человеческому потенциалу: новый подход в теории и практике // Форсайт. 2024. Том 18. № 1. С. 6-17. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.6.17
- [3] Белов Д.В. Управление проектами реинжиниринга бизнес-процессов в условиях изменения информационно-аналитического обеспечения регулирования // Вестник евразийской науки. 2023. Том 15. № 65. С. 1-11. DOI: 10.15862/88ECVN623
- [4] Ильинская А.В. Оценка эффектов и рисков реализации современных методов использования бизнес-процессов и практических рекомендаций в сфере высшего образования // Экономика и социум. 2026. № 1(140)-1. С. 496-499.
- [5] Рыбаков Д.А. Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов // Вестник науки. 2023. Том 5. № 7(64). С. 262-266.
- [6] Гатаулин Р.Р., Митрофанов А.А., Григорьянц И.А. Совершенствование системы управления образовательной организацией в парадигме процессного управления // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 3-1. С. 56-60.
- [7] Щелина Т.Т., Родионов М.А. Технологии бережливого производства в системе дополнительного профессионального образования педагогов // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2025. № 2(58). С. 175-181. DOI: 10.54509/22203036_2025_2_175
- [8] Рудинский И.Д., Пугачева Н.С. Реинжиниринг процесса подготовки учебно-методической документации // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. 2022. № 1. С. 95-103.
- [9] Скрипко Л.Е. Становление взглядов на менеджмент качества // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Том 21. № 3. С. 395-428. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.304
- [10] Романов Е.В. Проблемы подготовки специалистов в области цифровой трансформации: опыт России // Образование и наука. 2022. Том 24. № 10. С. 64-102. DOI: 10.17853/1994-5639-2022-10-64-102
- [11] Щербакова Е.С., Федоров М.Е. Актуальность внедрения системы профессиональных стандартов в организации // Экономика и социум. 2021. № 11-2(90). С. 605-608
- [12] Индикаторы образования: 2023. Статистический сборник (2023). Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

URL: <https://www.hse.ru/primarydata/io2023> (дата обращения 03.08.2026).

- [13] Мониторинг экономики образования: бюллетень (2023). Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: <https://memo.hse.ru/> (дата обращения 03.08.2026).
- [14] Митин В.В. Тенденции процессного управления бизнес-моделью современной организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6(56). С. 987-991.
- [15] Исмаилова К.К. Методологические подходы к разработке цифровой маркетинговой стратегии образовательных онлайн-платформ в условиях трансформации российского рынка ДПО // Вестник евразийской науки. 2025. Том 17. № 15.
- [16] Давидчук Н.Н. Цифровая концепция сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2026. № 7(137). С. 49-53. DOI: 10.24412/2411-0450-2026-7-49-53
- References**
- [1] Semionova E.A., Tokareva G.S. Additional Professional Education in the Regions of Russia // University Management: Practice and Analysis. 2023. Vol. 27(4). Pp. 76-86. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2023.04.034
- [2] Sorokin P., Maltseva V. From Discrete Skills to Holistic Creative Human Potential: An Emerging Approach in Theory and Practice // Foresight and STI Governance. Vol. 18(1). Pp. 6-17. (In Russ.). DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.6.17
- [3] Belov D.V. Management of Business Process Reengineering Projects in the Context of Changes in Information and Analytical Support for Regulation // The Eurasian Scientific Journal. 2023. Vol. 15(6S) Pp. 1-11. (In Russ.). DOI: 10.15862/88ECVN623
- [4] Ilyinskaya A.V. Ocenka effektiv i riskov realizacii sovremennykh metodov ispol'zovaniya biznes-processov i prakticheskikh rekomendacij v sfere vysshego obrazovaniya [Assessment of the effects and risks associated with the implementation of modern methods for using business processes and practical recommendations in the field of higher education] // Economy and Society. 2026. Vol. 1(140)-1. Pp. 496-499. (In Russ.).
- [5] Rybakov D.A. Information Technologies in Business Process Reengineering // Vestnik Nauki. Vol. 5(7-64). Pp. 262-266. (In Russ.).
- [6] Gataulin R.R., Mitrofanov A.A., Grigoryants I.A. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya obrazovatel'noj organizaciej v paradigme processnogo upravleniya [Improving the management system of an educational organization in the process management paradigm] // Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal [Humanitarian Scientific Journal]. 2023. Vol. 3-1. Pp. 56-60. (In Russ.).
- [7] Shchelina T.T., Rodionov M.A. Technologies of Lean Production in the System of Additional Professional Education of Teachers // Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom [Professional Education in Russia and Abroad]. 2025. Vol. 2(58). Pp. 175-181. (In Russ.). DOI: 10.54509/22203036_2025_2_175
- [8] Rudinskiy I.D., Pugacheva N.S. Reengineering the Process of the Development of Educational and Methodological Documentation // IKBFU's Vestnik. Series: Philology, Pedagogy, Psychology. 2022. Vol. 1. Pp. 95-103. (In Russ.).
- [9] Skripko L.E. Adoption of Views on Quality Management // Vestnik of Saint Petersburg University Management. 2022. Vol. 21(3). Pp. 434-456. (In Russ.). DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.304
- [10] Romanov E.V. Problems of Training Specialists in the Field of Digital Transformation: The Experience of Russia // The Education and Science Journal. 2022. Vol. 24(10). Pp. 64-102. (In Russ.). DOI: 10.17853/1994-5639-2022-10-64-102
- [11] Shcherbakova E.S., Fedorov M.E. The Relevance of the Implementation of the System of Professional Standards in the Organization // Economy and Society. 2021. Vol. 11-2(90). Pp. 605-608. (In Russ.).
- [12] Indikatory obrazovaniya: 2023. Statisticheskij sbornik [Indicators of Education: 2023. Statistical Compendium] (2023). National Research University Higher School of Economics. (In Russ.). URL: <https://www.hse.ru/primarydata/io2023> (accessed on 03.08.2026).
- [13] Monitoring ekonomiki obrazovaniya: byulleten' [Monitoring of Education Markets and Organizations: Bulletin] (2023). National Research University Higher School of Economics. (In Russ.). URL: <https://memo.hse.ru/> (accessed on 03.08.2026).
- [14] Mitin V.V. Trends in Process Management of the Business Model of a Modern Organization // Natural-Humanitarian Studies. 2024. Vol. 6(56). Pp. 987-991. (In Russ.).
- [15] Ismailova K.K. Methodological Approaches to the Development of a Digital Marketing Strategy for Online Educational Platforms in the Context of the Transformation of the Russian Vocational Education Market // The Eurasian Scientific Journal. 2025. Vol. 17(15). (In Russ.).
- [16] Davidchuk N.N. The Digital Concept of the Service Sector // Economy and Business: Theory and Practice. 2026. Vol. 7(137). Pp. 49-53. (In Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2026-7-49-53

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors have made an equal contribution to the research: collection and analysis of the material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, registration of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Гузель Радиковна Кадырбаева – генеральный директор, ООО «Интегрированное программное обеспечение», Москва, Россия / **Guzel R. Kadyrbaeva** – CEO, ООО "Integrated Software", Moscow, Russia
E-mail: director@ipo5.ru
ORCID 0009-0001-4395-9145

Роман Васильевич Ободец – д-р. экон. наук, доцент; профессор, Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, Уфа, Россия / **Roman V. Obodets** – Dr. Sci. (Economics), Docent; Professor, Bashkir Academy of Public Service and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
E-mail: Incubator-org@yandex.ru
SPIN РИНЦ 1252-3241
ORCID 0000-0001-9436-0063

Поступила в редакцию / Received 03.08.2026
Поступила после рецензирования / Revised 10.08.2026
Принята к публикации / Accepted 04.09.2026