

# УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 377.1; 377.5

DOI: 10.17853/1994-5639-2019-3-50-76

## УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

В. И. Блинов<sup>1</sup>, И. С. Сергеев<sup>2</sup>, Е. Ю. Есенина<sup>3</sup>, Л. Н. Куртеева<sup>4</sup>,  
С. А. Осадчева<sup>5</sup>

*Федеральный институт развития образования Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия.*

*E-mail: <sup>1</sup>endless111@yandex.ru; <sup>2</sup>rigen@rambler.ru; <sup>3</sup>cpo-firo@yandex.ru;  
<sup>4</sup>kurteeva.l@firo.ru; <sup>5</sup>osadcheva91@mail.ru*

**Аннотация.** Введение. На протяжении последних лет в экспертном сообществе активно дискутировались вопросы построения региональных систем подготовки кадров. Эти вопросы не сходят с повестки дня, несмотря на то, что в некоторых субъектах Российской Федерации к настоящему времени уже завершились или близки к окончанию проекты различных организаций федерального уровня<sup>1</sup>, призванных стимулировать промышленный рост за счет пополнения кадрового состава производственного сектора высококвалифицированными специалистами. В ряде территорий (например, в Пермском крае, Республике Татарстан, Белгородской, Тамбовской областях и др.) отмечаются успешные практики обучения кадров, в которых остро нуждается региональная экономика. Однако целостных подходов к решению проблемы на уровне всей страны пока так и не сложилось. С точки зрения авторов публикации, неудовлетворительная социально-экономическая эффективность профессионального образования в значительной степени обусловлена недостаточным качеством его управления.

---

<sup>1</sup> Например, проекты Агентства стратегических инициатив «Подготовка рабочих кадров, соответствующих требованиям высокотехнологичных отраслей промышленности, на основе дуального образования» 2013–16 гг., «Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста» 2016–18 гг.; проект Национального агентства развития квалификаций «подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена» 2017–18 гг.; проект Федерального института развития образования «Разработка современной модели региональной системы подготовки рабочих кадров для передовых технологий» 2018 г.

**Цели** статьи – представить итоги сравнительно-аналитического исследования содержания региональных программ развития профессионального образования и стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, а также рекомендации по совершенствованию таких программ как управленческого инструмента, обеспечивающего быстрое реагирование на изменения кадровых потребностей регионов и помогающего устранить дефицит квалифицированных работников.

**Методология и методы.** При выполнении исследования применялись методы критериального и сопоставительного анализа, целеполагания, формализации и интерпретации результатов. Методы контент-анализа и анализа необходимости и достаточности применялись только по отношению к документам и материалам, находящимся в открытом доступе в сети Интернет. В качестве методологической базы управления региональными системами подготовки кадров рассмотрены программно-целевые и проектно-целевые подходы и механизмы.

**Результаты и научная новизна.** Предложены и обоснованы критерии и показатели оценки продуктивности региональных программ развития профессионального образования. Выявлены и описаны общие недостатки и противоречия реализации данных программ, характерные не только для «типичных регионов», но и для некоторых «регионов-лидеров». Констатируется, что действующие программы не могут системно качественно и количественно удовлетворить потребности производственной сферы в квалифицированных специалистах, способных осваивать и внедрять передовые технологии. Комплексное решение данной проблемы требует коррекции и продвижения управленческой деятельности в двух относительно автономных направлениях – принятии мер по совершенствованию принципов проектирования обсуждаемых программ и ориентации их на использование современных подходов к развитию профессионального образования.

**Практическая значимость.** Сделанные авторами выводы относительно структуры и содержания программ развития профессионального образования, организационных условий их оптимизации и результативности адресованы, в первую очередь, высшим органам исполнительной власти и органам управления образованием в субъектах Российской Федерации.

**Ключевые слова:** региональная программа развития профессионального образования, стратегия социально-экономического развития региона, управление региональными системами подготовки кадров.

**Благодарности.** Исследование осуществлялось в рамках темы научно-исследовательской работы 29.12600.2018/12.1 «Разработка современной модели региональной системы подготовки рабочих кадров для передовых технологий», включенной в государственное задание Федерального института развития образования на 2018 год.

Авторы выражают благодарность коллегам из регионов: Кемеровской, Калининградской, Московской, Тюменской областей, Республики Дагестан, Республики Северная Осетия – Алания, Санкт-Петербурга, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Хабаровского и Пермского краев – за предоставленные материалы; а также лично О. Г. Кондратьевой (Иркутская область) и А. А. Бучек (Белгородская область), принявшим деятельное участие в исследовании.

**Для цитирования:** Блинов В. И., Сергеев И. С., Есенина Е. Ю., Куртеева Л. Н., Осадчева С. А. Управление региональными системами подготовки кадров // Образование и наука. 2019. Т. 21. № 3. С. 50–76. DOI: 10.17853/1994-5639-2019-3-50-76

## MANAGEMENT OF REGIONAL TRAINING SYSTEMS

V. I. Blinov<sup>1</sup>, I. S. Sergeev<sup>2</sup>, E. Yu. Esenina<sup>3</sup>, L. N. Kurteeva<sup>4</sup>,  
S. A. Osadcheva<sup>5</sup>

*Federal Institute for Development of Education of the Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.*

*E-mail: <sup>1</sup>endless111@yandex.ru; <sup>2</sup>rigen@rambler.ru; <sup>3</sup>cpo-firo@yandex.ru;  
<sup>4</sup>kurteeva.l@firo.ru; <sup>5</sup>osadcheva91@mail.ru*

**Abstract.** *Introduction.* Over recent years, the issues of building regional systems of human resources development have been actively discussed in expert community. These issues are perpetually on the agenda of the Russian Federation territories (regions), despite the fact that the projects of various organisations at the federal level have been already finished or are close to completing<sup>1</sup>. The projects are designed to stimulate industrial growth due to workforce recruitment of manufacturing sector by highly qualified specialists. In a number of territories (for example, the Perm Territory, the Republic of Tatarstan, the Belgorod and Tambov Regions, etc.), there are successful practices of managing the personnel training system required by regional economics. However, systemic approaches at the level of the whole country have not been developed yet. The authors of the present publication consider that the unsatisfactory socio-economic efficiency of vocational education is substantially caused by insufficient quality of its management.

---

<sup>1</sup> For example, the projects of the Agency for Strategic Initiatives “Training of personnel meeting the requirements of high-tech industries based on dual education” 2013–16, “Regional standard for human resources for industrial growth” 2016–18; the draft of the National Agency for the Development of Qualifications “Best Practices for the Training of Workers and Mid-Level Professionals” for 2017–18; the project of the Federal Institute for Development of Education “Development of the modern model of the regional system for training personnel for high-tech technologies” 2018.

*The aims* of this article were the following: to report on the outcomes of comparative-analytical research on the content of regional development programmes of vocational education and the strategy of social and economic development of regions of the Russian Federation and to formulate proposals for the improvement of such programmes as a management tool, which provides quick response to changes of personnel needs in regions and reduction in deficit of skilled workers.

*Methodology and research methods.* In the course of the research, the methods of the criterial and comparative analysis, goal-setting, formalisation and interpretation of results were applied. The authors conducted content analysis and necessity and sufficiency analysis of the documents and materials, which are in open access on the Internet. Programme-based and project-based approaches and mechanisms were considered as methodological base of management of the regional systems of personnel training.

*Results and scientific novelty.* The criteria and indicators of efficiency assessment of regional development programmes of vocational education were presented and justified. The common faults and contradictions of implementation of these programmes, which are specific not only for “typical regions”, but also for some “leading regions”, were revealed and described. It is noted that, at the qualitative and quantitative level, the existing programmes cannot systemically satisfy the needs of the manufacturing sphere for the qualified experts capable to master and implement advanced technologies. The comprehensive solution to this problem demands correction and advancement of administrative activity in two rather autonomous directions – taking measures to improvement of the principles of design of the discussed programmes and their orientation to use modern approaches to the development of vocational education.

*Practical significance.* The authors’ conclusions on the structure and programme content of vocational education development, organisational conditions of their optimisation and effectiveness are addressed to the supreme executive authorities and education governing bodies in different constituent entities of the Russian Federation.

**Keywords:** regional programme for development of vocational education, strategy for the socio-economic development of the region, management of the regional training systems.

**Acknowledgments.** The study, conducted by the authors of this article, was carried out under the theme of the research work 29.12600.2018/12.1 “Development of the Modern Model of Regional System for Training Personnel for Advanced Technologies” included in the state task of the Federal Institute for Development of Education in 2018.

The authors are grateful to colleagues from the regions – Kemerovo, Kaliningrad, Moscow Region, Republic of Dagestan, Republic of North Ossetia – Alania, St. Petersburg, Tyumen Region, Khanty-Mansi Autonomous Area – Yugra,

Khabarovsk, Perm Territory – for the materials provided and personally to Olga Kondratyeva (Irkutsk Region) and Albina Buchek (Belgorod Region).

**For citation:** Blinov V. I., Sergeev I. S., Eсенина E. Yu., Kurtееva L. N., Osadcheva S. A. Management of regional training systems. *The Education and Science Journal*. 2019; 3 (21): 50–76. DOI: 10.17853/1994-5639-2019-3-50-76

## Введение

Необходимость проведения системных преобразований, выстраивающих практико-ориентированную подготовку кадров в соответствии с приоритетами социально-экономического развития субъекта Российской Федерации; создание в Российской Федерации конкурентоспособной системы среднего профессионального образования на уровне современных стандартов и передовых технологий определяются Указом Президента РФ № 204 от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», государственной программой «Развитие образования» (постановление Правительства РФ № 1642 от 26.12.2017) и пакетом других документов<sup>1</sup>.

Опыт автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив» по внедрению Регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста<sup>2</sup>, осуществление проекта по формированию моделей управления профессиональными образовательными организациями и содержание недавно утвержденного Национального проекта

---

<sup>1</sup> О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации № 642 от 1 декабря 2016 г., пп. 33, 35; О Совете при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Указ Президента Российской Федерации № 306 от 30 июня 2016 г., п. 5; Перечень поручений Президента РФ от 2 ноября 2017 г. по итогам встречи с членами национальной сборной РФ по профессиональному мастерству, состоявшейся 24 октября 2017 г. (№ Пр-2225, п. 2а); перечень поручений Президента РФ по итогам заседания Государственного совета РФ 27 декабря 2017 г. (№ Пр-321ГС от 22 февраля 2018 г., п. 5б); Перечень поручений по итогам рабочей поездки Президента РФ в Свердловскую область 6 марта 2018 г. (№ Пр-580 от 6 апреля 2018 г., пп. 1а, 1б, 1в, 3); перечень поручений по реализации Послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ. Утвержден 15 марта 2018 г., п. 16; Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»: паспорт, подпрограмма 1. Постановление Правительства РФ № 1642 от 26 декабря 2017 г.

<sup>2</sup> Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного (экономического) роста («Кадровый стандарт 2.0»). Одобрено бюро экспертного совета Агентства стратегических инициатив 27.12.2017 и наблюдательным советом Агентства стратегических инициатив 07.03.2018 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [https://asi.ru/staffing/standard/RS\\_9.pdf](https://asi.ru/staffing/standard/RS_9.pdf) (дата обращения: 14.02.2019).

«Образование» указывают на многозадачность деятельности в сфере профессионального образования и обучения с обязательным учетом множества современных вызовов, среди которых обеспечение потребностей цифровой экономики, стремительное развитие технологий и смена квалификаций.

Цель данной статьи – на основе сопоставительного анализа содержания региональных программ развития профессионального образования и стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации сформулировать предложения по совершенствованию этих программ как управленческого инструмента.

В основу анализа была положена гипотеза о том, что неудовлетворительная социально-экономическая эффективность профессионального образования в России в значительной степени обусловлена недостаточным качеством его управления.

Выявление недостатков региональных программ развития профессионального образования, выработка четких рекомендаций по организационным условиям их модернизации, формированию их структуры и содержания, а также критериев и показателей результативности реализации являются важными задачами, решение которых должно обеспечить, с одной стороны, методологическую базу построения системы подготовки кадров, а с другой – успешное внедрение в практику субъектов РФ эффективного управленческого инструментария.

## **Обзор литературы**

В настоящее время в зарубежных странах немало внимания уделяется вопросам программно-целевого и проектного управления системой подготовки кадров. Так, в Германии в 2010–13 гг. Федеральным институтом профессионального образования и обучения (BIBB) осуществлялся пилотный проект «Профессиональное обучение устойчивого развития» (BBNE). Его результаты были опубликованы в 2014 г. в сборнике «Профессиональное образование для устойчивого развития» (T. Vollmer and others, 2014) [1], где, в частности, Барбара Хемкис подробно осветила направления разработки стратегических документов по развитию профессионального образования проектной командой немецких земель (B. Hemkes, 2014) [2].

Анализ использования статистических данных при принятии управленческих решений, влияющих на развитие профессиональных образовательных программ, представлен в статье Ф. Найзес и Х. Зинен (F. Neises, H. Zinnen, 2018) [3].

Вопросам федеральной поддержки создания в землях Германии координационных центров по реализации федеральных программ как основы для претворения в жизнь региональных стратегий развития профессионального образования посвящено исследование К. Бюхтер (K. Büchter, 2018) [4].

В России управление образованием оформилось в качестве относительно самостоятельной научной дисциплины в середине 90-х гг. прошлого века [5]. С тех пор появилось достаточное количество работ, в которых рассматриваются аспекты управления территориальными системами профессионального образования в стране.

Научное осмысление проблем управления профессиональным образованием на уровне субъекта федерации заметно активизировалось во второй половине 2000-х – начале 2010-х гг. в связи с интенсификацией процессов государственно-частного партнерства в образовании и формированием территориальных профессионально-образовательных кластеров (см., например, публикации В. П. Кириллова, 2008 [6], С. А. Филатова, 2010 [7], П. В. Кириллова, 2013 [8] и др.). Отмечается, что управление региональной системой профессионального образования должно быть встроено в единую систему регионального управления кадровым потенциалом на основе развития «интеграции профессионального образования и производства» [9], в этом случае совершенствование управления системой профессионального образования становится значимым фактором устойчивого роста региональной экономики [10].

Наиболее интересными представляются научные источники, обращенные сугубо к проблематике управления развитием профессионального образования на региональном уровне.

Первая, достаточно широкая группа таких работ – научных статей, монографий, диссертаций – ограничена рамками конкретных субъектов федерации (А. В. Ковалев – Оренбургская область [11], Ю. В. Зиньковский – Санкт-Петербург [12], Е. Б. Химин – Красноярский край [13], Т. Н. Патрахина – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра [14] и др.), на примере которых авторы изучают особенности управления развитием региональных систем профессионального образования. Нередко предмет исследования бывает ограничен отдельным, более или менее узким сегментом профподготовки (например, дополнительным обучением специалистов высшей квалификации). Несмотря на безусловную значимость предъявляемых в данных работах научных результатов, они далеко не всегда могут быть использованы для обобщающего теоретического осмысления функционирования систем профобразования и практического применения

в других субъектах Российской Федерации, которые существенно различаются по своим социально-экономическим, демографическим и другим характеристикам.

В последней четверти прошлого века в отечественной науке начинает складываться отношение к целевым программам как наиболее эффективному инструменту управления развитием экономики и производства в регионах. Обзор научных разработок и практического приложения программно-целевого подхода в различных отраслях экономики был дан в статье В. Г. Афанасьева [15], размещенной в сборнике с говорящим названием «Будущее науки» (1982). В 1990-е гг. указанный подход внедряется в управление российским образованием [16], а с начала 2000-х гг. – в сферу профессионального образования [17]. Оформляются региональные программы развития образования, постепенно накапливается опыт их научной рефлексии [18].

На практике процессы разработки и принятия региональных программ развития профессионального образования в субъектах Российской Федерации были целенаправленно активизированы на рубеже 2000–2010-х гг. Министерством образования и науки Российской Федерации.

Наконец, еще в одной, третьей группе работ, представляющих интерес с точки зрения обсуждения предмета настоящей статьи, предлагается проектный и проектно-целевой подход к управлению развитием региональных систем образования. Во второй половине 1990-х – начале 2000-х гг. появляются первые публикации о нем, которые носят общий характер [19, 20]; несколько позже данный подход начинает использоваться в практике управления региональными системами профессионального образования [21, 22].

Упомянутые выше идеи и подходы к управлению подготовкой кадров, реализующиеся при помощи программно-целевых и проектно-целевых механизмов, сейчас в той или иной степени используются в управлении развитием региональных систем профессионального образования. Так, в рамках проекта Агентства стратегических инициатив «Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного (экономического) роста» («Кадровый стандарт 2.0»)<sup>1</sup> большое внимание уделяется согласованию приоритетов социально-экономического развития региона и целей

---

<sup>1</sup> Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного (экономического) роста («Кадровый стандарт 2.0»). Одобрен бюро экспертного совета Агентства стратегических инициатив 27.12.2017 и наблюдательным советом Агентства стратегических инициатив 07.03.2018 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [https://asi.ru/staffing/standard/RS\\_9.pdf](https://asi.ru/staffing/standard/RS_9.pdf) (дата обращения: 14.02.2019).



кадрового обеспечения этого развития на основе модернизации региональной системы профессионального образования. Таким образом, первым критерием качества региональной программы развития профессионального образования выступает ее включенность в единую управленческую цепь, связанную общей системой приоритетов, целей и содержательных направлений: (1) Региональная стратегия социально-экономического развития – (2) Стратегия кадрового обеспечения экономики региона – (3) Региональная программа развития образования – (4) Региональная программа развития профессионального образования. В современной нормативно-правовой практике различных территорий обозначенная цепочка чаще всего оформляется в двух документах:

- Стратегии кадрового обеспечения как раздела Стратегии социально-экономического развития;
- Региональной программе развития профессионального образования как раздела Региональной программы развития образования.

Важна степень согласованности программы развития профессионального образования субъекта РФ с содержанием и приоритетами, установленными федеральными документами – Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 гг. и проектом «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» на 2016–2021 гг.

Одним из федеральных приоритетов развития профессионального образования выступает его встраивание в формирующуюся национальную систему квалификаций Российской Федерации, под которой понимается, во-первых, комплекс мероприятий, направленных на признание результатов обучения сферой труда; во-вторых, комплекс взаимосвязанных документов, обеспечивающих взаимодействие сфер профессионального образования и труда в целях повышения качества подготовки работников и их конкурентоспособности на российском и международном рынках труда [24].

Задача национальной системы квалификаций состоит в создании возможностей встраивания в нее множественных траекторий обучения, приводящих к присвоению конкретной квалификации и повышению квалификационного уровня, а также в определении четких и надежных процедур официального признания полученных квалификаций [25]. Таким образом, система квалификаций выступает главным инструментом, позволяющим приводить «к одному знаменателю» все требования, предъявляемые к профессиональной деятельности, к специалистам разных

уровней квалификации и к профессиональному образованию, – причем как со стороны работодателя, так и со стороны образования.

В этом отношении представляют особую ценность немногочисленные исследования отечественных авторов, занимающихся проблемами взаимодействия различных уровней образования. Среди них, на наш взгляд, следует выделить диссертацию М. С. Попова, посвященную взаимодействию федеральной и региональных программ развития образования [25], защищенную еще в 2003 г. и отражающую реалии своего времени. Более современных исследований по данной тематике нам не известно.

### **Материалы и методы**

Аналитическое исследование программ развития профессионального образования субъектов Российской Федерации проводилось в первом полугодии 2018 г. Одной из основных его задач было выявление «узких» мест в программно-целевом управлении развитием региональной системы профессионального образования. При этом основное внимание уделялось нацеленности программ на создание условий для преумножения вклада профессионального образования в развитие экономики, в первую очередь секторов передовых технологий, с учетом оптимального привлечения имеющихся ресурсов.

В ходе работы использовались только документы и материалы, находящиеся в открытом доступе в сети Интернет.

При выполнении исследования применялись методы критериального и сопоставительного анализа, целеполагания, формализации и интерпретации ожидаемых результатов, определения (анализа) необходимости и достаточности.

Методы критериального и сопоставительного анализа дали возможность максимально объективно оценить варианты и способы решений в субъектах Российской Федерации задачи построения системы подготовки кадров на основе сравнения степени соответствия стратегии социально-экономического развития и имеющейся программы развития профессионального образования.

В начале исследования было выдвинуто предположение о том, что недостаточная социально-экономическая эффективность профессионального образования в России в значительной степени обусловлена недостаточным качеством его управления.

При сборе, систематизации и обобщении информации из различных источников, в первую очередь документальных материалов, методы контент-анализа и системного анализа позволили выявить различные факты

и тенденции в изучаемой области; установить структурные связи между переменными или постоянными элементами исследуемой системы: в данном случае речь идет прежде всего о согласованности и обоснованности управленческих решений в социально-экономических секторах и сфере профессионального образования на уровне стратегических документов региона.

Поскольку информационных источников было достаточно много, использовался метод анализа необходимости и достаточности, который разрешает обрабатывать и создавать информацию, оценивая ее с двух сторон: с точки зрения избыточности и сокращения, а также с позиций полноты и достаточности для дальнейшего применения.

Метод интерпретации подразумевал постижение внутреннего содержания исследуемого объекта через изучение его внешних характеристик и применялся для обобщения результатов проведенной работы.

### **Результаты исследования**

В основу понятия «управление профессиональным образованием» мы вкладываем два следующих положения:

- управление развитием профессионального образования призвано «настроить» его на удовлетворение кадровых потребностей динамично развивающейся экономики;
- на региональном уровне управления главным заказчиком и потребителем результатов профессионального образования выступают региональные экономические комплексы.

Из этого следует, что ведущим условием, определяющим степень эффективности функционирования системы профессионального образования, выступает качество региональных программ развития профессионального образования, выражающееся в их способности создать в субъектах федерации адекватные условия для подготовки квалифицированных кадров, в том числе для высокотехнологичного производства.

В свою очередь, качество программ может быть определено как их адекватность

- приоритетам развития профессионального образования, обозначенным в документах федерального уровня и предполагающим опережающее развитие секторов передовых технологий;
- актуальным задачам социально-экономического развития и кадрового обеспечения экономического роста, декларируемым в документах федерального уровня и в официально заявленных региональных стратегиях социально-экономического развития;

- современным подходам к социальному управлению в целом и управлению образованием в частности (концепциям программно-целевого, проектного, ресурсного управления);

- современным научно-методологическим представлениям о механизмах развития и функционирования эффективного профессионального образования (включая инвестиционные механизмы, межведомственное взаимодействие, государственно-частное партнерство, сетевое сотрудничество).

С опорой на обозначенные положения и на основе анализа действующих программ развития профессионального образования субъектов Российской Федерации в сопоставлении их со стратегиями социально-экономического развития регионов были сформулированы семь критериев для оценки качества данных программ:

- *критерий 1* – соответствие целей и задач программы развития профессионального образования целям и задачам социально-экономического развития субъекта Российской Федерации;

- *критерий 2* – соответствие содержания и приоритетов программы развития профессионального образования федеральным приоритетам, целям и задачам Стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации;

- *критерий 3* – инвестиционная привлекательность сектора передовых технологий профессионального образования региона;

- *критерий 4* – обеспечение подготовки кадров по наиболее высокотехнологичным и перспективным профессиям и специальностям СПО для сектора передовых технологий региона;

- *критерий 5* – государственно-частное партнерство профессиональных образовательных организаций с ведущими отраслевыми предприятиями региона;

- *критерий 6* – профессионально-общественная система оценки качества профессионального образования в субъекте Российской Федерации;

- *критерий 7* – оценка наличия системных рисков, препятствующих реализации программы развития профессионального образования в субъекте Российской Федерации, в том числе в части освоения передовых технологий в системе профессионального обучения и дополнительного профессионального образования.

В общей выборке из 11 регионов, принявших участие в исследовании, были выделены два кластера, заметно отличающихся друг от друга по своим характеристикам:

- «регионы-лидеры» – 5 субъектов: Пермский край, Республика Северная Осетия – Алания, Московская область, Кемеровская область, Хабаровский край;

• «типичные регионы» – 6 субъектов: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Тюменская область, Иркутская область, Республика Дагестан, Санкт-Петербург, Калининградская область.

Под «типичностью» регионов второго кластера подразумевается типичность испытываемых ими проблем в программно-целевом управлении развитием профессионального образования.

Однако в программно-целевом развитии региональных систем профессиональной подготовки кадров был обнаружен и ряд общих недостатков, присущих как «типичным регионам», так и некоторым представителям кластера «регионов-лидеров». Среди них:

- недостаточное соответствие основных направлений развития профессионального образования, определенных региональной программой, приоритетам, целям и задачам региональной стратегии социально-экономического развития;

- несформированность государственно-общественных органов управления, отвечающих за межведомственное взаимодействие бизнеса, власти и профессионального образования и наделенных соответствующими полномочиями;

- отсутствие специально назначенных общественных организаций-операторов по проведению оценки качества образовательных программ для передовых технологий и др.

Сопоставительный анализ программ развития профессионального образования в субъектах Российской Федерации позволил выявить типичные проблемы и противоречия.

1. Зафиксировано недопустимое отставание региональных программ от развития трендов и приоритетов федеральной политики в области профессионального образования:

- содержание и приоритеты многих региональных программ по смыслу соответствуют целям и задачам предыдущей Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», принятой в 2013 г.<sup>1</sup>. При этом цели действующей Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной в 2017 г.<sup>2</sup>, хотя по названию и совпадают с целями предыдущей программы, однако имеют принципиально различное содержание. В региональных программах такое смысловое обновление целей и приоритетов не произведено;

---

<sup>1</sup> Развитие образования на 2013–2020 годы. Государственная программа Российской Федерации. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 № 792-р.

<sup>2</sup> Развитие образования. Государственная программа РФ. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642.

• обозначенные в федеральных документах в 2015–2016 гг.<sup>1</sup> [18–21] задачи опережающего технологического развития российской экономики и ее кадрового обеспечения посредством формирования системы профподготовки высококвалифицированных специалистов не нашли отражения в большинстве региональных программ.

В то же время на официальных интернет-ресурсах ряда регионов представлены документы (в том числе региональные программы развития и модернизации профессионального образования), сроки реализации которых уже закончены. К таковым, например, относятся Концепция модернизации профессионального образования в Республике Дагестан на период до 2017 г. и Комплекс мер по развитию профессиональных образовательных организаций в Республике Дагестан на 2014–2017 гг.; Региональная программа комплексного развития профессионального образования Тюменской области на 2011–2015 гг.<sup>2</sup>.

Таким образом, всем системам управления профессионального образования в регионах свойственна слабая мобильность руководства разработкой и корректировкой целевых программ: в условиях динамично меняющихся инновационных требований налицо подмена стратегического планирования долгосрочным. В большинстве программ приводятся ссылки на федеральный закон «О стратегическом планировании в Рос-

---

<sup>1</sup> О реализации национальной технологической инициативы. Постановление правительства РФ № 317 18.04.2016, с изменениями на 29.09.2017; О Стратегии научно-технологического развития РФ. Указ Президента РФ № 642 от 01.12.2016; Паспорт приоритетного проекта «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» («Рабочие кадры для передовых технологий»). Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол № 9 от 25.10.2016) [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/7AR-TAf6Lqv5wSXJleJbjViodyObukhty.pdf> (дата обращения: 15.02.2019); План мероприятий («Дорожная карта») Национальной технологической инициативы «Технет» (TechNet). Утверждена на заседании президиума Совета при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию России 14.02.2017 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [https://asi.ru/upload/iblock/4b2/DK\\_TechNet.pdf](https://asi.ru/upload/iblock/4b2/DK_TechNet.pdf) (дата обращения: 15.02.2019).

<sup>2</sup> Концепция модернизации профессионального образования на период до 2017 года. Утверждена распоряжением Правительства Республики Дагестан № 269-р от 28.08.2014; Комплекс мер по развитию профессиональных образовательных учреждений, подведомственных Министерству образования и науки Республики Дагестан, на 2014–2017 гг. Приказ Министерства образования и науки Республики Дагестан № 1481 от 31.03.2014; Региональная программа комплексного развития профессионального образования Тюменской области на 2011–2015 годы. Утверждена распоряжением Правительства Тюменской области № 57-рп от 24.01.2011.

сийской Федерации»<sup>1</sup>, принятый в 2014 г., однако они носят формальный характер и не затрагивают структуры и содержания программ и заложенных в них управленческих механизмов.

2. Неизбежным следствием недостаточной гибкости и адаптивности региональных программ развития образования выступает их слабая связь с системой подготовки кадров для внедрения и использования передовых технологий, что еще более актуализирует задачу разработки и утверждения новых программ (исключением является Пермский край).

Данная проблема охватывает все аспекты программно-целевого управления модернизацией профессионального образования в регионах:

- региональные программы развития профессионального образования не содержат целей и задач, связанных с освоением передовых технологий;
- во всех программах содержатся показатели по трудоустройству выпускников по профессии в течение года (требование федеральных документов), но отсутствует система показателей по объемам подготовки кадров для высокотехнологичного производства; нет данных о спросе на этих специалистов на рынке труда, не представлены системы оценки качества их обучения и даже не предусмотрена их разработка;
- заявленные в программах мероприятия по формированию и развитию инфраструктуры региональных систем профессионального образования (такие, как создание СЦК – специализированных центров компетенций) не связаны с задачами подготовки кадров для работы по передовым технологиям;
- в программах отсутствует указание на системное планирование профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, направленных на освоение передовых технологий. В открытом доступе нет информации о наличии в регионах экспертизы программ подготовки кадров по профессиям и специальностям из перечня ТОП-50 и ТОП-Регион, в том числе для внедрения высоких технологий;
- на официальных образовательных интернет-ресурсах регионов не представлены отчеты о реализации приоритетного проекта «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий».

3. В большинстве программ слабо отражены современные управленческие подходы (стратегическое планирование, программно-целевое уп-

---

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации. Федеральный закон Российской Федерации № 172-ФЗ от 28.06.2014 (в действующей редакции).

равление, ресурсное управление) и недооценивается значимость проблем управления как таковых.

В проанализированных региональных стратегиях социально-экономического развития, как правило, подчеркивается важность формирования человеческого капитала, однако на инструментально-технологическом уровне этот приоритет не проработан. Утвержденная концепция развития кадрового потенциала существует только в Иркутской области<sup>1</sup>.

Нередко проблемы, задачи и мероприятия профессионально-ориентационной направленности, обозначенные в программах как ключевые, не обеспечены финансовой поддержкой.

Кроме того, фактические результаты использования системы программно-целевого управления профессиональным образованием, формально введенной во всех регионах, не отражены на официальных интернет-ресурсах региональных органов управления образованием.

В региональных программах развития образования не предусмотрено также система содержательного мониторинга и оценки промежуточных и конечных результатов реализации программ.

В подавляющей части проанализированных программ указаны возможные риски, однако почти нигде не представлен комплекс мероприятий, направленных на преодоление разного рода рисков – финансовых, содержательных, кадровых и пр.

4. Общей сложностью для внедрения передовых технологий является несоответствие системы профессионального образования запросам рынка труда. Многие программы носят узковедомственный характер и в недостаточной степени ориентированы на использование механизмов государственно-частного и межведомственного партнерства.

В ряде случаев наличие межведомственных барьеров приводит к тому, что отдельные направления работы по модернизации региональной системы профессионального образования, отнесенные к функционалу определенных ведомств, оказываются не охваченными региональной программой развития образования.

Не созданы органы государственно-общественного управления профессиональным образованием (исключением является Иркутская область, где сформирован Совет по развитию профессиональных квалификаций при губернаторе). Отсутствуют элементы управленческой системы, основанной на территориально-кластерном принципе, объединяющем ресур-

---

<sup>1</sup> Концепция развития кадрового потенциала Иркутской области на период до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства Иркутской области № 239-рп от 31.03.2014.



сы профессиональных образовательных организаций и ресурсы ведущих отраслевых работодателей. Участие работодателей в решении задач и реализации мероприятий обычно носит эпизодический, точечный характер.

Программы не содержат конкретного комплекса мер по привлечению инвестиций (финансов, материальных ресурсов и высококвалифицированных кадров), и, как правило, в них отсутствует система показателей, определяющая инвестиционную привлекательность региона.

5. Качество подготовки кадров в региональных программах развития образования не увязано с оценкой уровня профессиональной подготовки педагогов образовательных организаций. Практически во всех изученных нами программах содержится информация о традиционных механизмах повышения квалификации специалистов, однако инновационные, «прорывные» модели переподготовки преподавательского состава, дающие ощутимый результат обучения профессиям, входящим в «ТОП-50», в том числе для внедрения передовых технологий и продвижения проекта Worldskills Russia, в данных программах не представлены. Не сформированы системы подготовки преподавателей и мастеров, способных адаптироваться и совершенствовать свои компетенции в условиях быстро обновляющихся технологических реалий. Более того, разработка таких систем, судя по содержанию проанализированных программ, в перспективе не предусмотрена.

6. Выявлена значительная неоднородность региональных систем в организации профориентационной работы как в количественном отношении (широта охвата различных категорий обучающихся, доступность профориентационных услуг), так и в качественном. Проводящиеся профориентационные мероприятия в большинстве случаев носят несистемный характер.

## **Обсуждение и заключение**

Действующие в настоящее время региональные программы развития профессионального образования не способны системно и целостно обеспечить качественную и достаточную в количественном отношении подготовку квалифицированных кадров для реализации передовых технологий. Комплексный подход к решению данной проблемы требует коррекции и продвижения управленческой деятельности в двух относительно автономных направлениях:

- совершенствование принципов проектирования региональных программ развития образования;
- ориентация этих программ на использование современных подходов, механизмов и инструментов развития профессионального образования.

### ***I. Совершенствование принципов проектирования региональных программ развития образования***

1. Следует разработать, зафиксировать (в форме регламентов, методик или методических рекомендаций) и внедрить в практику управления механизмы оперативной корректировки региональных стратегических документов: стратегий социально-экономического развития, целевых программ, приоритетных проектов, реализуемых в субъекте РФ. Необходимость незамедлительного запуска таких механизмов может быть обусловлена следующими причинами:

- изменением приоритетов, целей и задач федеральной образовательной политики;
- изменением социально-экономической ситуации в регионе;
- рассогласованием реальных значений целевых показателей реализации программы с плановыми значениями.

В частности, должны активно использоваться такие механизмы стратегического управления, как подготовка альтернативных сценариев реализации программы с выделением «узловых» проблем и разработкой инструментария для их купирования; проведение мониторинга и внутреннего аудита выполнения программы и на этой основе анализа результатов ее выполнения; введение в программу мероприятий по ее обязательному оперативному регулированию (включая внесение надлежащих изменений в показатели и индикаторы требующихся результатов) по завершении каждого ее очередного этапа (при необходимости – ежегодно). При этом важно предусмотреть варианты перераспределения объемов финансирования в зависимости от динамики и темпов достижения поставленных целей, а также исходя из особенностей меняющихся внешних факторов.

В качестве альтернативы предлагается ограничить рамочные сроки действия программы развития образования в субъекте Российской Федерации тремя годами. Как показывает проведенный анализ, рассогласование целей, задач и содержательных направлений региональных программ, разработанных на более длительный период, с целями, задачами и содержательными приоритетами федерального уровня со временем становится недопустимо большим. Вместе с тем возможность досрочного завершения программы, потерявшей свою актуальность, по-видимому, является спорным прецедентом для российской управленческой практики.

Для обеспечения преемственности модернизационных процессов, помимо трехлетних программ развития образования в регионах, должны существовать стратегические документы «мягкого» или «ориентировочного» типа

(концепции развития образования), рассчитанные на долгосрочную перспективу и не включающие перечни финансируемых мероприятий.

2. Необходимо разработать и снабдить методическими рекомендациями правила по разграничению в региональных программах профессионального образования задач его развития, обеспечивающих модернизацию управленческих механизмов, сетей, содержания подготовки кадров, образовательных технологий, учебно-производственной базы, образовательной системы в целом, и инструментов функционирования, позволяющих использовать программы развития как легальные механизмы для дополнительного бюджетного финансирования текущих образовательных процессов в условиях дефицита базовых финансовых средств. Долевое соотношение размеров финансирования, выделяемого в региональной программе профессионального образования на задачи его развития и поддержания функционирования, должно рассматриваться как один из показателей качества управления региональной системой подготовки кадров и как показатель ее благополучия в целом.

3. В процессе формирования региональных программ развития профессионального образования требуется строгое следование логике программно-целевого метода управления: выявление проблемы на основе анализа ситуации → формулирование цели → определение задач → «расшивка» каждой задачи по мероприятиям → расчет бюджетного финансирования для достижения ожидаемых результатов, представленных через измеримые показатели.

4. Региональные программы должны включать в качестве особого раздела систему профилактики и предотвращения возможных рисков их реализации, прежде всего финансовых и кадровых. Это предполагает повышение гибкости и мобильности в управлении как региональными системами профессионального образования, так и отдельными профессиональными образовательными программами. Для решения этой задачи требуется целенаправленное привлечение специалистов в области управления рисками.

## **II. Ориентация региональных программ развития образования на использование современных подходов, механизмов и инструментов развития профессионального образования**

1. Для подготовки квалифицированных кадров, способных работать на основе передовых технологий, необходимо обязательное включение в региональные программы развития образования комплекса мер по созданию и поддержке механизмов государственно-частного партнерства, формированию пакета образовательных программ, обеспечивающих требования работодателей к компетенциям специалистов за счет использова-

ния в учебном процессе современных практико-ориентированных технологий и адекватной системы оценок результатов обучения, организации сопровождения процесса адаптации на рабочем месте и др.

Для того чтобы справиться с перечисленными задачами, исходя из традиций отечественной управленческой практики, требуется обеспечить соблюдение следующих условий:

- принять на федеральном уровне документ прямого действия, предписывающий включение в региональные программы соответствующих задач и мероприятий;

- организовать опережающее системное ознакомление руководителей и специалистов региональных органов управления образованием и других региональных органов управления, а также всех разработчиков региональных программ развития образования с идеями и подходами, заложенными в базовых федеральных документах, касающихся развития передовых технологий в Российской Федерации, с последующими необходимыми разъяснениями и консультациями. Ожидаемый результат – достижение согласованности позиций внутри исполнительной власти относительно приоритетов и задач развития профессионального образования в регионе;

- заложить в региональные программы в качестве первоочередной меры фронтальное ознакомление с указанными документами всех работников региональных систем профессионального образования, с тем чтобы сформировать мотивационно-целевую основу деятельности у каждого субъекта процесса модернизации региональной системы профессионального образования и выработать единую позицию у авторов-разработчиков региональных программ развития образования и у непосредственных их исполнителей.

2. Нужно преодолеть существующий в большинстве программ развития образования разрыв между региональными системами высшего и среднего профессионального образования, который, в частности, выражается:

- в федеральном подчинении (и финансировании) подавляющего большинства вузов, находящихся на территориях субъектов федерации, и региональном подчинении организаций СПО;

- нацеленности федеральных проектов по внедрению и развитию передовых технологий в Российской Федерации (Национальная Технологическая инициатива, «ТехНет») преимущественно на использование потенциала высшей школы при объективной значимости СПО для подготовки высококвалифицированных рабочих кадров по продвижению инноваций.

3. В каждом регионе должна быть создана система управления профессиональным образованием, функционирующая согласно территориально-кластерному принципу, который предполагает:

- участие партнеров-работодателей в управлении региональной системой профессионального образования, включая процедуры оценки эффективности программ развития профобразования и качества их реализации;
- интеграцию ресурсов профессиональных учебных организаций и их кадрового потенциала посредством сетевой формы осуществления образовательной деятельности.

Следование территориально-кластерному принципу подразумевает выявление существующих на региональном уровне нормативно-правовых барьеров выстраивания государственно-частного партнерства между работодателями и образовательными организациями и создание адекватной нормативной базы для такого сотрудничества.

4. Необходимо разработать и закрепить как раздел региональных программ систему привлечения федеральных и региональных инвестиций в развитие профессионального образования.

5. На официальном сайте регионального органа управления образованием должен быть в обязательном порядке размещен раздел (разделы), посвященный инвестиционным программам в профессиональном образовании и государственно-частному партнерству образования и бизнеса.

6. Оценка подготовки кадров для высокотехнологичного производства должна стать составной частью региональных систем мониторинга качества профессионального образования.

7. В регионах необходимо разрабатывать и активно продвигать целевые подпрограммы дополнительного образования педагогов системы профессионального образования и обучения, подразумевающие среди прочего организацию стажировок на передовых производствах.

8. Проектирование и реализацию профориентационной работы в регионах требуется осуществлять на основе социального партнерства, межведомственного взаимодействия и сетевого сотрудничества образовательных организаций различных типов. Программы профориентационной работы со школьниками должны быть непрерывными (с 1-го по 11-й классы), сетевыми, межведомственными (осуществляться с участием общеобразовательных организаций, профессиональных образовательных организаций, вузов, организаций дополнительного образования и предприятий-работодателей) и включать обязательный практико-ориентированный этап (цикл профессиональных проб) для учащихся 8–11-х классов.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Vollmer T. (Hrsg.), Kuhlmeier W., Mohorič A. Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. BIBB: Bonn, Deutschland, 2014. 236 p.
2. Hemkes B. Vom Projekt zur Struktur – Das Strategiepapier der AG „Berufliche Aus- und Weiterbildung“ [text]. W. Kuhlmeier, A. Mohorič, T. Vollmer (Hrsg.) Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. BIBB: Bonn, Deutschland, 2014. P. 135–156.
3. Neises F., Zinnen H. Target groups and main support focuses of programmes in the action area of training // BWP magazine. Support through programmes. 2018. № 5. P. 7–9.
4. Büchter K. Programme support as a political strategy – critical questions regarding objectives and effectiveness // BWP magazine. Support through programmes. 2018. № 5. P. 15–21.
5. Моисеев А. И. Управление образованием – относительно самостоятельная научная дисциплина // Мир образования. 1997. № 5. С. 78–82.
6. Кириллов В. П. Методологические аспекты формирования системы управления средним профессиональным образованием в регионах // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2008. № 1 (3). С. 20–25.
7. Филатов С. А. Формирование новой модели управления региональной системой профессионального образования // Социальные взаимодействия в транзитивном обществе. Новосибирск: НГУЭУ, 2010. С. 238–244.
8. Кириллов П. В. Проектирование модели управления региональной системой профессионального образования: новые вызовы времени // Вестник Московского государственного гуманитарно-экономического института. 2013. № 1 (13). С. 89–94.
9. Гольшев И. Г. Проектирование региональной модели управления интеграцией профессионального образования и производства // Образование и наука. 2011. № 8 (87). С. 15–23.
10. Секерин В. Д., Горохова А. Е. Совершенствование управления региональной системой профессионального образования как фактор устойчивого экономического роста // Экономика и социум: современные модели развития. 2012. № 3. С. 244–251.
11. Ковалев А. В. Управление развитием региональной системы начального профессионального образования (на примере Оренбургской области). Оренбург, 2008. 203 с.
12. Зиньковский Ю. В. Управление развитием региональной системы профессионального образования. С.-Петербург, 2007. 19 с.
13. Химин Е. Б. Управление развитием системы профессионального образования на региональном уровне: механизмы и инструменты. Красноярск, 2010. 157 с.
14. Патрахина Т. Н. Долгосрочная целевая программ как механизм государственного управления развитием системы профессионального образова-

ния в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 5 (48). С. 293–295.

15. Афанасьев В. Г. Программно-целевое планирование и управление // Будущее науки. Москва: Знание, 1982. С. 16–34.

16. Программно-целевое управление развитием образования / под ред. А. М. Моисеева. Москва: Педагогическое общество России, 1999. 189 с.

17. Холина Л. А. Механизм программно-целевого управления развитием региональной системы среднего профессионального образования. Новосибирск, 2004. 199 с.

18. Аверкин В. Н. Организационно-педагогические условия осуществления региональной программы развития образования. Новгород: РЦРО, 1995. 81 с.

19. Сладкова Н. М. Система управления образовательными проектами в регионе. Москва, 1999. 23 с.

20. Гутник Г. В. Проектное управление качеством образования в регионе // Стандарты и мониторинг. 2001. № 2. С. 18–28.

21. Гольшев И. Г. Технологические аспекты проектно-целевого подхода к управлению региональной системой профессионального образования // Казанский педагогический журнал. 2010. № 1 (79). С. 25–31.

22. Подчалимова Г. Н., Травкина Н. Н., Некрасова Л. В. Региональная практика проектного управления системой среднего профессионального образования // Педагогическое образование и наука. 2018. № 1. С. 17–23.

23. Волошина И. А., Лейбович А. Н., Новиков П. Н. и др. Формирование системы профессиональных квалификаций: словарно-справочное пособие. Москва: Перо, 2016. 48 с.

24. Блинов В. И. [и др.] Профессиональная педагогика: в 2 ч. / под общ. ред. В. И. Блинова. Москва: Юрайт, 2017. 374 с.

25. Попов М. С. Взаимодействие федеральной и региональных программ развития образования на современном этапе. Москва, 2003. 199 с.

## References

1. Vollmer T. (Hrsg.), Kuhlmeier W., Mohorič A. Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. BIBB: Bonn, Deutschland; 2014. 236 p.

2. Hemkes B. Vom Projekt zur Struktur – Das Strategiepapier der AG “Berufliche Aus- und Weiterbildung”. W. Kuhlmeier, A. Mohorič, T. Vollmer (Hrsg.) Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. BIBB: Bonn, Deutschlandp 2014. p. 135–156.

3. Neises F., Zinnen H. Target groups and main support focuses of programmes in the action area of training. *BWP Magazine. Support through Programmes*. 2018; 5: 7–9.

4. Büchter K. Programme support as a political strategy – critical questions regarding objectives and effectiveness. *BWP Magazine. Support through Programmes*. 2018; 5: 15–21.

5. Moiseev A. I. Management of education – a relatively independent scientific discipline. *Mir obrazovaniya* = *World of Education*. 1997; 5: 78–82. (In Russ.)
6. Kirillov V. P. Methodological aspects of the VET management system formation in the regions. *Obrazovanie. Nauka. Innovacii: Juzhnoe izmerenie* = *Education. The science. Innovation: The Southern Dimension*. 2008; 1 (3): 20–25. (In Russ.)
7. Filatov S. A. Formirovanie novoj modeli upravlenija regional'noj sistemoj professional'nogo obrazovaniya = Formation of new management model of the regional vocational education system. *Social'nye vzaimodejstvija v tranzitivnom obshchestve* = *Social interactions in a transitive society*. Novosibirsk: Novosibirsk State University of Economics and Management; 2010. p. 238–244. (In Russ.)
8. Kirillov P. V. Designing Management Model of the Regional Vocational Education System: New Challenges of Time. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo gumanitarno-jekonomicheskogo instituta* = *Bulletin of the Moscow State Humanitarian-Economic Institute*. 2013; 1 (13): 89–94. (In Russ.)
9. Golyshev I. G. Designing regional model for managing the integration of vocational education and production. *Obrazovanie i nauka* = *The Education and Science Journal*. 2011; 8 (87): 15–23. (In Russ.)
10. Sekerin V. D., Gorokhova A. E. Improving the management of the regional vocational education system as a factor of sustainable economic growth. *Jekonomiki i socium: sovremennye modeli razvitiya* = *Economics and Society: Modern Development Models*. 2012; 3: 244–251. (In Russ.)
11. Kovalev A. V. Upravlenie razvitiem regional'noj sistemy nachal'nogo professional'nogo obrazovaniya (na primere Orenburgskoj oblasti) Orenburg = Managing the development of the regional system of primary vocational education (using the Orenburg region as an example). Orenburg; 2008. 203 p. (In Russ.)
12. Zinkovsky Yu. V. Upravlenie razvitiem regional'noj sistemy professional'nogo obrazovaniya = Managing the development of the regional vocational education system. St.-Petersburg; 2007. 19 p. (In Russ.)
13. Khimin E. B. Upravlenie razvitiem sistemy professional'nogo obrazovaniya na regional'nom urovne: mehanizmy i instrumenty = Managing the development of the vocational education system at the regional level: Mechanisms and tools. Krasnoyarsk; 2010. 157 p. (In Russ.)
14. Patrakhina T. N. Long-term target programmes as a mechanism of state management of the development of the vocational education system in the Khanty-Mansi Autonomous Area – Ugra. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya* = *World of Science. Culture, Education*. 2014; 5 (48): 293–295. (In Russ.)
15. Afanasyev V. G. Programmno-celevoe planirovanie i upravlenie = Programme-based planning and management. *Budushhee nauki* = *Future of science*. Moscow: Publishing House Znanie; 1982. p. 16–34. (In Russ.)
16. Programmno-celevoe upravlenie razvitiem obrazovaniya = Programme-based management of educational development. Ed. by A. M. Moiseev. Moscow: Pedagogical Society of Russia; 1999. 189 p. (In Russ.)
17. Kholina L. A. Mehanizm programmno-celevogo upravlenija razvitiem regional'noj sistemy srednego professional'nogo obrazovaniya = The mechanism of



programme-based management of the regional VET system development. Novosibirsk; 2004. 199 p. (In Russ.)

18. Averkin V. N. Organizacionno-pedagogicheskie uslovia osushhestvleniya regional'noj programmy razvitija obrazovanija = Organisational and pedagogical conditions for the implementation of a regional programme for the development of education. Novgorod: Regional Centre for Education Development; 1995. 81 p. (In Russ.)

19. Sladkova N. M. Sistema upravleniya obrazovatel'nymi proektami v regione = The system of management of educational projects in the region. Moscow; 1999. 23 p. (In Russ.)

20. Gutnik G. V. Project management of the quality of education in the region. *Standarty i monitoring = Standards and Monitoring*. 2001; 2: 18–28. (In Russ.)

21. Golyshev I. G. Technological aspects of the design-based approach to the management of the regional vocational education system. *Kazanskij pedagogicheskij zhurnal = Kazan Pedagogical Journal*. 2010; 1 (79): 25–31. (In Russ.)

22. Podchalimova G. N., Travkina N. N., Nekrasova L. V. Regional practice of project management of the VET system. *Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka = Pedagogical Education and Science*. 2018; 1: 17–23. (In Russ.)

23. Voloshina I. A., Leibovich A. N., Novikov P. N., et al. Formirovanie sistemy professional'nyh kvalifikacij = Formation of the vocational qualifications system. Moscow: Publishing House Pero; 2016. 48 p. (In Russ.)

24. Blinov V. I. et al. Professional'naja pedagogika = Professional pedagogy. Ed. by V. I. Blinov. Moscow: Publishing House Yurait; 2017. 374 p. (In Russ.)

25. Popov M. S. Vzaimodejstvie federal'noj i regional'nyh programm razvitija obrazovanija na sovremennom jetape = The interaction of federal and regional programmes for the development of education at the present stage. Moscow; 2003. 199 p. (In Russ.)

#### **Информация об авторах:**

**Блинов Владимир Игоревич** – профессор, доктор педагогических наук, директор Научно-исследовательского центра профессионального образования и систем квалификаций Федерального института развития образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия. E-mail: blinov-vi@ranepa.ru; endless111@yandex.ru

**Сергеев Игорь Станиславович** – доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского центра профессионального образования и систем квалификаций Федерального института развития образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия. E-mail: sergeev-is@ranepa.ru; riggen@rambler.ru

**Есенина Екатерина Юрьевна** – доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского центра профессионального

образования и систем квалификаций Федерального института развития образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия. E-mail: esenina-ey@ranepa.ru; cpo-firo@yandex.ru

**Куртеева Лариса Надировна** – кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского центра профессионального образования и систем квалификаций Федерального института развития образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия. E-mail: kurteeva-ln@ranepa.ru

**Осадчева Светлана Анатольевна** – заместитель руководителя Научно-исследовательского центра профессионального образования и систем квалификаций Федерального института развития образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия. E-mail: osadcheva-sa@ranepa.ru

***Вклад соавторов:***

В. И. Блинов – 30%; И. С. Сергеев – 20%; Е. Ю. Есенина – 20%; Л. Н. Куртеева – 15%; С. А. Осадчева – 15%.

Статья поступила в редакцию 19.10.2018; принята в печать 13.02.2019. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

***Information about the authors:***

**Vladimir I. Blinov** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Research Centre for Vocational Education and Qualifications Systems, Federal Institute for Development of Education of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia. E-mail: blinov-vi@ranepa.ru; endless111@yandex.ru

**Igor S. Sergeev** – Doctor of Pedagogical Sciences, Leading Research Scientist, Research Centre for Vocational Education and Qualifications Systems, Federal Institute for Development of Education of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia. E-mail: sergeev-is@ranepa.ru; rigen@rambler.ru

**Ekaterina Yu. Esenina** – Doctor of Pedagogical Sciences, Leading Research Scientist, Research Centre for Vocational Education and Qualifications Systems, Federal Institute for Development of Education of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia. E-mail: esenina-ey@ranepa.ru; cpo-firo@yandex.ru

**Larisa N. Kurteeva** – Candidate of Pedagogical Sciences, Leading Research Scientist, Research Centre for Vocational Education and Qualifications Systems, Federal Institute for Development of Education of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia. E-mail: kurteeva-ln@ranepa.ru; kurteeva.l@firo.ru

**Svetlana A. Osadcheva** – Deputy Head, Research Centre for Vocational Education and Qualifications Systems, Federal Institute for Development of Education of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia. E-mail: osadcheva-sa@ranepa.ru; osadcheva91@mail.ru

***Contributions of the authors:***

V. I. Blinov – 30%; I. S. Sergeev – 20%; E. Yu. Esenina – 20%; L. N. Kurteva – 15%; S. A. Osadcheva – 15%.

Received 19.10.2018; accepted for publication 13.02.2019.

The authors have read and approved the final manuscript.