



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ

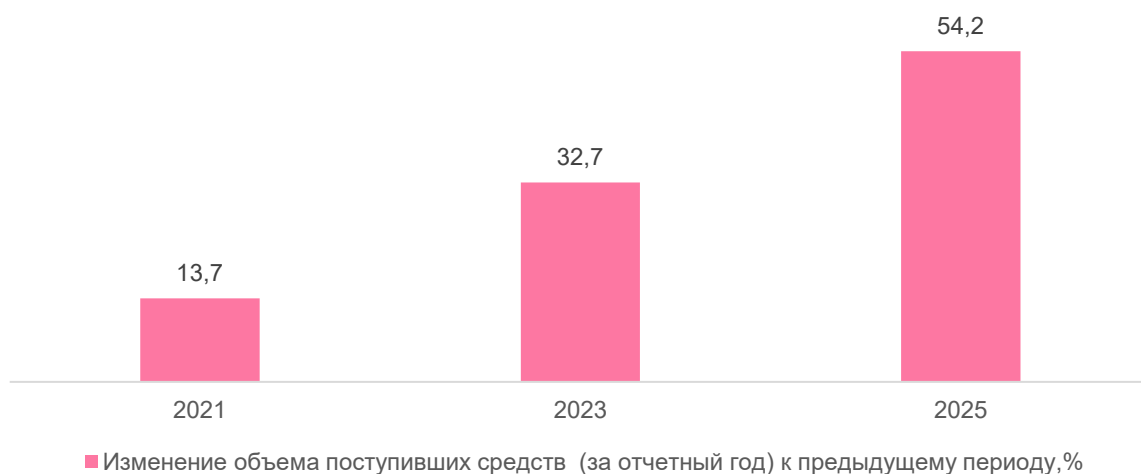
«Финансово-экономическая модель дополнительного профессионального образования - переход от смешанного к двухполюсному финансированию»

Старший научный сотрудник
ЦЭНО ИПЭИ РАНХиГС
Каракчиева Инна Викторовна

2026

РАНХиГС

Динамика поступлений



Объем средств организации вырос более чем вдвое за 6 лет, с ускорением в 2023–2025 гг.

Масштаб деятельности организации за 2019–2025 годы вырос более чем вдвое (с 69,3 до 161,3 млрд руб.), причем основной скачок произошел в 2023–2025 гг. (+54%) – рост интереса к системе ДПО

Темпы прироста последовательно ускоряются – с 13,7% до 32,7%, затем до 54,2%, что свидетельствует о переходе ДПО в фазу экспоненциального роста внебюджетных доходов после 2021 года.

Абсолютный прирост за два года (с 2023 г. по 2025 г.) составил 56,7 млрд руб., что превышает суммарный объем поступлений за 2019 год - за 2 года ДПО добавила почти столько же, сколько заработала за весь 2019 год. Это классический эффект масштаба (известность, отзывы, партнерства с корпорациями создают самоподдерживающийся рост) и лавинообразный переход на платные образовательные услуги

Распределение по видам деятельности (доля в общих поступлениях)

Вид деятельности	2019	2021	2023	2025
Образовательная	72,0%	68,5%	72,8%	73,0%
Научные исследования и разработки	0,39%	0,40%	0,44%	0,30%
Инновационная	0,35%	0,032%	0,025%	0,013%
Прочие виды	27,3%	31,0%	26,7%	26,7%

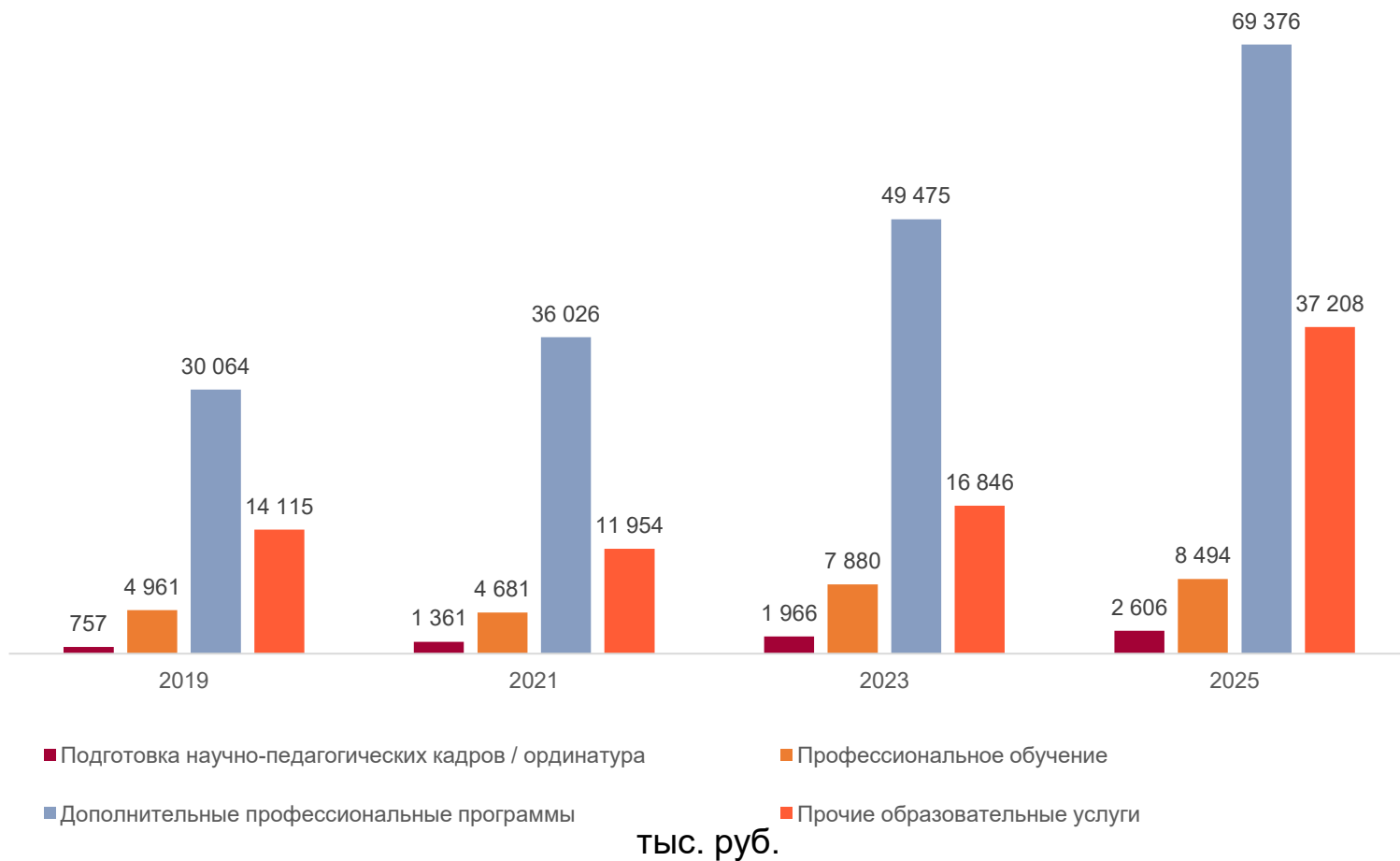
Образовательная деятельность – абсолютный приоритет ($\approx 70\%$ всех средств): доля стабильна, абсолютный рост обусловлен в первую очередь увеличением платных образовательных услуг.

Научные исследования остаются на крайне низком уровне ($< 0,5\%$), без признаков значимого роста.

Инновационная деятельность после 2019 года практически прекратилась (сокращение с 244 млн руб. до $\approx 21\text{--}26$ млн руб.) – направление не развивается. Научные исследования и инновации находятся в зачаточном состоянии (суммарно менее $0,5\%$ от всех средств). Инновационная деятельность после 2019 года практически сошла на нет.

Прочие виды (аренда, дополнительные услуги, гранты и пр.) сохраняют долю около 27% , их объем вырос в 2,3 раза (с 18,9 до 43,1 млрд руб.), что указывает на диверсификацию деятельности.

Структура образовательной деятельности (по программам)



Образовательная деятельность остается доминирующей ($\approx 73\%$ всех поступлений), внутри нее быстрее всего растут дополнительные профессиональные программы и прочие образовательные услуги, что говорит о переориентации на короткие и востребованные рынком курсы: быстрее всего растут дополнительные профессиональные программы (рост в 2,3 раза за 6 лет) и «прочие образовательные услуги» (в 2,6 раза), что отражает повышенный спрос на короткие курсы повышения квалификации - высокая маржинальность и быстрая окупаемость. Пандемия и последующие годы ускорили переход ДПО в онлайн. Активное развитие собственных платформ или использует готовых LMS, снизило издержки и расширило географию слушателей (можно обучать людей из других регионов без переезда), что позволило нарастить объемы без пропорционального роста расходов.

Анализ источников поступления средств

Источник	2019	2021	2023	2025
Бюджеты всех уровней	43,9%	49,5%	49,6%	38,1%
в т.ч. федеральный	14,9%	14,0%	16,2%	9,3%
субъекта РФ	26,7%	33,4%	31,1%	26,4%
местный	2,3%	2,2%	2,3%	2,4%
Организации	37,0%	37,2%	35,0%	37,9%
Население	16,8%	12,2%	14,4%	23,1%
Внебюджетные фонды	2,2%	0,95%	0,96%	0,73%
Иностранные источники	0,13%	0,18%	0,15%	0,16%

Доля бюджетных средств резко снизилась в 2025 году (на 11,5 п.п. по сравнению с 2023 годом) – с ≈50% до 38%. При этом абсолютный объем бюджетных средств вырос незначительно (с 51,8 млрд до 61,5 млрд руб.), в то время как внебюджетные поступления взлетели.

Средства населения по значимости стали нарастать: их доля выросла с 12% до 23%, а абсолютный объем – с 11,6 млрд руб. в 2019 г. до 37,2 млрд руб. в 2025 г. (рост в 3,2 раза), что свидетельствует о расширении платных услуг для физических лиц.

Средства организаций сохраняют долю 37–38% и являются вторым по величине источником. Их объем вырос с 25,7 млрд до 61,1 млрд руб., что указывает на активное сотрудничество с юридическими лицами (целевое обучение, корпоративные программы).

Внебюджетные фонды и иностранные источники остаются незначимыми (менее 1%).

Финансовая устойчивость ДПО

Снижение доли бюджетных средств

Показатель	2019	2021	2023	2025
Доля бюджетов всех уровней в общих поступлениях	43,9 %	49,5 %	49,6 %	38,1 %
Абсолютный объем бюджетных средств, млрд руб.	30,5	39,0	51,8	61,5

Снижается зависимость от государства (снижение доли бюджета на 11,5 п.п.). Однако устойчивость теперь определяется платежеспособностью двух контрагентов – юридических и физических лиц, их доля в сумме выросла с ~54% (2019) до 61% (2025).

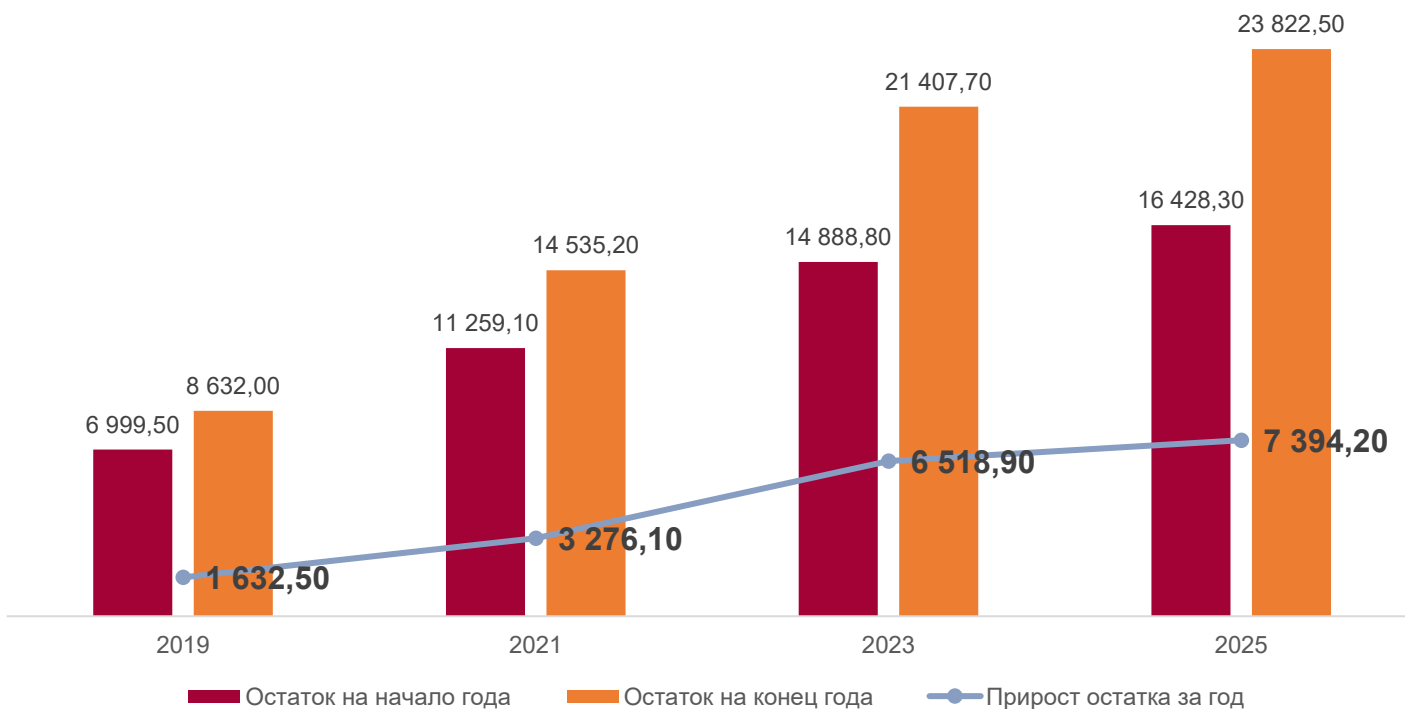
Риск: при экономическом спаде корпоративные бюджеты на обучение сокращаются, а население экономит на платных курсах.

Рост концентрации на двух источниках

Источник	2019	2025	Изменение
Средства организаций, млрд руб.	25,7	61,1	+138%
Средства населения, млрд руб.	11,6	37,2	+221%
Суммарная доля организаций + населения	53,8%	61,0%	+7,2 п.п.

Устойчивость повысилась с точки зрения диверсификации (раньше был один крупный источник – бюджет, теперь два). Но появилась новая уязвимость: синхронное падение спроса со стороны бизнеса и граждан (например, в кризис).

Остатки средств и эффективность их использования



тыс. руб.

Остатки средств систематически растут, темп прироста ускоряется, что указывает на: накопление ликвидности (в том числе неосвоенных бюджетных субсидий); недостаточную оперативность расходования средств; возможно, формирование резервов под будущие проекты.

Остатки средств на конец года устойчиво растут, достигая 23,8 млрд руб. в 2025 году, что может говорить о необходимости повышения эффективности расходования (особенно бюджетных ассигнований).

Ключевые изменения финансово-экономической модели ДПО

Параметр	2019 г (смешанная модель)	2025 г (двухполюсная модель)	Влияние
Устойчивость (доля двух крупнейших источников)	Бюджет 44% + организации 37% = 81%	Организации 38% + население 23% = 61%	Снижение концентрации, но рост зависимости от рыночных факторов
Ликвидность (остаток на конец года)	8,6 млрд руб. (12% от поступлений)	23,8 млрд руб. (15% от поступлений)	Высокий запас прочности, но возможна неэффективность
Профиль (доля науки + инноваций)	0,74%	0,31%	Практическая депрофилизация научной деятельности
Основной драйвер роста	Бюджетные субсидии (+9 млрд за 2 года)	Платные услуги населению (+25,6 млрд за 2 года)	Переход к B2C-модели

Выводы

1. Произошло существенное изменение структуры источников финансирования:

Доля бюджетов всех уровней сократилась с $\approx 50\%$ до 38% , уступив место внебюджетным источникам.

Средства населения выросли в 3,2 раза и достигли 23% от общего объёма – это свидетельствует о развитии платных услуг для граждан.

Средства организаций сохранили долю около 38% , обеспечивая стабильный корпоративный спрос.

Внешние источники (иностранные, внебюджетные фонды) играют ничтожную роль ($<1\%$) и не влияют на общую картину.

От бюджетной зависимости к рыночной модели: замещение государственных денег платными услугами

доля бюджетных средств упала с $\sim 50\%$ (2019–2023) до 38% (2025), а доля средств населения выросла с $12\text{--}14\%$ до 23% .

Индикаторы модели:

Рост объёмов платного обучения (особенно дополнительные профпрограммы).

Снижение темпов роста бюджетных субсидий при взрывном росте внебюджета.

Вывод: модель смещается от «государственного задания как основы» к «коммерциализации образовательных услуг»

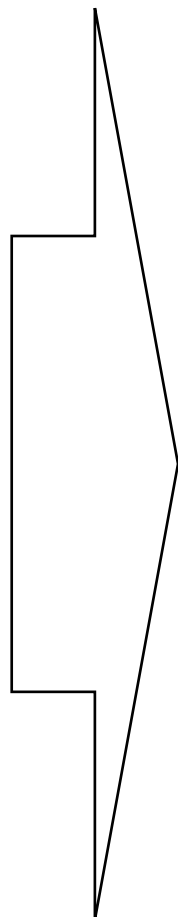
Выводы

2. Структурный сдвиг внутри образовательной модели: от длительных программ к коротким курсам:

Дополнительные профессиональные программы (ДПП) выросли в 2,3 раза,

Профессиональное обучение и ординатура растут медленнее,

«Прочие образовательные услуги» (краткосрочные курсы, онлайн-программы) – рост в 2,6 раза



От длинных образовательных продуктов к коротким, быстрым под «срочные» запросы образовательным модулям

соотношение длинных и коротких программ смещается в пользу последних.

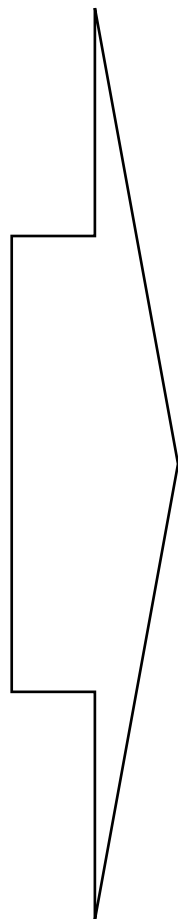
Вывод: ДПО переходит от классической академической модели к гибкой, ориентированной на рынок – быстрая перестройка под запрос.

Выводы

3. Монетизация «прочих видов деятельности»: новая точка роста

«Прочие виды деятельности» выросли с 18,9 млрд (2019 г.) до 43,1 млрд руб. (2025 г.), сохраняя долю ~27%.

Если раньше это были вспомогательные услуги, то теперь – значимый финансовый поток, активно применяющих практику «предложение под заказчика»



От консервативных механизмов формирования функций ДПО к быстроменяющимся

Вывод: модель ДПО диверсифицируется – ДПО становится многопрофильным сервисным центром (аренда, консалтинг, сопровождение, гранты, издательская деятельность и т.п.).

Выводы

4. Научно-инновационный пул вопросов: выпадение из модели исследовательского направления

отсутствие роста при масштабном увеличении общего бюджета:

НИОКР – доля <0,5% (почти без динамики).

Инновационная деятельность – с 244 млн. руб. (2019 г) до 21 млн. руб. (2025 г) – практически исчезла.

Поступления от госорганов за НИР по договорам снизилась с 298 млн.руб. (2021) до 65 млн.руб. (2025).

Исчезновение инновационной компоненты как стратегический выбор

инновационная деятельность была 244 млн (2019) → 25 млн (2023) → 21 млн (2025). По сути, она обнулилась.

нет новых продуктов, стартапов, трансфера технологий

из финансово-экономической модели исключены высокорисковые, но потенциально доходные инновационные проекты. Выбор за предсказуемыми, текущими доходами

Вывод: финансовая модель исключает науку и инновации – организация превращается в образовательно-сервисную систему.

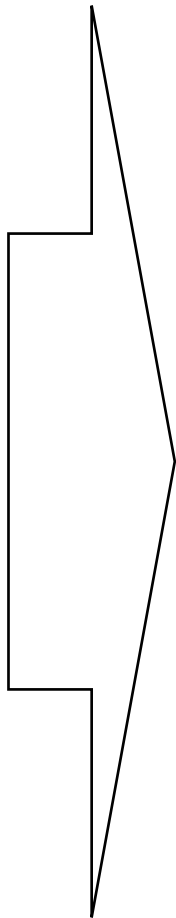
Выводы

5. Накопление ликвидности как новая черта модели: от «освоения» к «резервированию»

остатки средств на конец года выросли в 2,8 раза (с 8,6 млрд в 2019 до 23,8 млрд в 2025), причём прирост за год ускорился.

Коэффициент «прирост остатка / поступления» увеличивается.

Низкая операционная эффективность использования средств (особенно бюджетных).



Вывод: в модели ДПО появляется функция финансового резервирования – возможно, из-за неопределенности будущих поступлений или неспособности быстро расходовать средства

Переход к двухполюсному финансированию ДПО – объективный тренд, который несет риски (качество, доступность, отрыв от науки) и возможности (быстрый рост, диверсификация).

Задача – не запрещать рынок, а встроить регулирующие и стимулирующие механизмы, которые обеспечат долгосрочную устойчивость.



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ

СПАСИБО

РАНХиГС

2026