

Комиссия по организации подготовки
управленческих кадров для организаций
народного хозяйства Российской Федерации

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В РОССИЙСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И РАЗРАБОТКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЛАНА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2019 год



Комиссия по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В РОССИЙСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И РАЗРАБОТКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЛАНА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2019 год

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ 3
1.1. Общая характеристика образовательной программы 4
1.2. Учебный план образовательной программы 10

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ БАЗОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ТИП В) 12
2.1. Основные положения по разработке базовых образовательных программ 12
2.2. Содержание и структура базовой образовательной программы 13
2.3. Нормативы разработки базовой образовательной программы 15

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ТИП А) 16
3.1. Основные положения по разработке проектно-ориентированных образовательных программ 16
3.2. Содержание и структура проектно-ориентированной образовательной программы 17
3.3. Нормативы разработки проектно-ориентированной образовательной программы 20

4. СТАЖИРОВКИ 20
4.1. Российская стажировка 20
4.2. Зарубежная стажировка 22

5. КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ 23
5.1. Первая промежуточная аттестация 23
5.2. Вторая промежуточная аттестация 23
5.3. Итоговая аттестация 24

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММ 25

7. ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ ПРОГРАММЫ 25

8. ДОКУМЕНТ ОБ ОКОНЧАНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ 26

9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ 26
9.1. Оценка эффективности (результативности) образовательной программы 26
9.2. Оценка качества образовательных программ 28

Приложение 1 29

Приложение 2 33

Приложение 3 37

Приложение 4 40

Приложение 5 43

Приложение 6 45

Приложение 7 47

Приложение 8 48

Методические рекомендации по организации обучения специалистов в российских образовательных организациях и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации (далее – Методические рекомендации) подготовлены Экспертным советом при Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации (далее – Комиссия) для обеспечения исполнения Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в _____ учебном году, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от _____ (далее – Государственный план).

Основные задачи мероприятий по обучению специалистов в российских образовательных организациях и целевая группа подготовки специалистов определяются Государственным планом.

Участие образовательных организаций в реализации Государственного плана возможно только при условии соответствия образовательных программ требованиям, изложенным в настоящих Методических рекомендациях. Условия отбора образовательных организаций и образовательных программ определяются Правилами отбора образовательных организаций Российской Федерации для участия в реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации и настоящими Методическими рекомендациями.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Подготовка специалистов в рамках Государственного плана включает обучение в российской образовательной организации и стажировку в ведущих зарубежных и российских компаниях (далее – зарубежная и российская стажировка соответственно). В случае российской стажировки она является частью образовательной программы. В случае зарубежной стажировки она реализуется вне рамок образовательной программы российской образовательной организации после успешного прохождения специалистом образовательной программы и отборочных процедур, проводимых координаторами зарубежных программ, реализуемых в рамках Государственного плана.

Обучение специалистов в российских образовательных организациях осуществляется по дополнительным профессиональным образовательным программам профессиональной переподготовки (далее – образовательные программы). Разработка и реализация образовательных программ в российских образовательных организациях осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499, и настоящих Методических рекомендаций.

Обучение специалистов в российских образовательных организациях в рамках Государственного плана проводится по двум типам образовательных программ:

– **базовые образовательные программы (тип B - basic)** – предусматривают профессиональную переподготовку специалистов по одному из направлений в укрупненной группе специальностей и направлений «Экономика и управление»: менеджмент, маркетинг, финансы, менеджмент в социальной сфере с ориентацией на развитие компетенций менеджера в процессе участия в аудиторных и внеаудиторных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельного освоения учебного материала;

– **проектно-ориентированные образовательные программы (тип A - advanced)** - предусматривают профессиональную переподготовку специалистов в рамках укрупненной группы специальностей и направлений «Экономика и управление» (в т.ч. менеджмент в социальной сфере), обеспечивающую развитие компетенций менеджера в процессе обучения и разработки проекта на

базе организации, направившей специалиста на обучение, в том числе групповых проектов в случае направления на обучение групп специалистов от одной организации (управленческих команд).

Образовательные программы разрабатываются образовательными организациями с учетом профессиональных стандартов, квалификационных требований, требований федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования и (или) образовательных стандартов образовательной организации к результатам освоения образовательных программ.

Содержание образовательной программы и (или) отдельных ее компонентов (дисциплин (модулей), практик, стажировок) должно быть направлено на достижение целей образовательной программы и ожидаемых результатов ее освоения. При разработке содержания образовательных программ должны быть учтены:

– задачи подготовки специалистов, определенных Государственным планом;

– потребности субъектов Российской Федерации в подготовке специалистов в целях содействия реализации национальных проектов и программ регионального развития в т.ч. в сферах высоких технологий, цифровой экономики, социальной сферы, повышения производительности труда, малого бизнеса, привлечения инвестиций, содействия экспорту, импортозамещения и др.;

– потребности в формировании кадрового управленческого резерва для организаций народного хозяйства Российской Федерации и поддержки внедрения в них проектов развития;

– задачи интеграции России в мировую экономику путем подготовки специалистов, способных развить кооперацию между российскими и зарубежными организациями.

Образовательные организации разрабатывают основные документы образовательной программы: общую характеристику образовательной программы (Приложение 1) и учебный план образовательной программы (Приложение 2).

Специалисты, проходящие подготовку по образовательным программам в рамках реализации Государственного плана, *обучаются отдельно* от слушателей или студентов, которые проходят обучение по другим программам данного образовательной организации. В случае, когда форма обучения (например, игровая) требует большего количества участников, чем имеется в сформированной группе специалистов, или необходимо участие других лиц, допускается смешанная подготовка с пояснением необходимости такой меры.

1.1. Общая характеристика образовательной программы

В **общую характеристику образовательной программы** включаются:

– описание миссии (цели) образовательной программы;

– характеристика целевой аудитории слушателей;

– характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации;

– характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и (или) перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы;

– ожидаемые образовательные результаты и способы их измерения;

– характеристика используемых образовательных технологий, в т.ч. дистанционных образовательных технологий;

– организационно-педагогические условия реализации образовательной программы;

– ключевые показатели эффективности (результативности) образовательной программы.

Развернутая формулировка **миссии (цели)** образовательной программы должна дать ответ на вопрос зачем нужна эта программа в рамках реализации Государственного плана, какие задачи реализации Государственного плана она решает, какие ожидаются ключевые результаты для реализации Государственного плана. Исполнение целей образовательной программы являются основой для оценки ее эффективности (результативности).

Характеристика **целевой аудитории слушателей** образовательной программы определяет для каких основных сегментов целевой группы специалистов, прошедших конкурсный отбор, предназначена программа: по отраслям экономики, вовлеченности в реализацию приоритетных проектов и региональных проектов развития, уровню квалификации специалистов, должностным позициям (или ролям), иным необходимым характеристикам.

Характеристика **новой квалификации** и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации включает в себя:

– перечень нормативных документов, определяющих квалификационные характеристики (требования) к выпускнику образовательной программы: реквизиты и наименования профессиональных стандартов, квалификационных требований, федеральных государственных образовательных стандартов, образовательных стандартов образовательной организации, нормативных правовых актов, определяющих требования к выпускнику программы;

– область профессиональной деятельности согласно реестру профессиональных стандартов (при разработке образовательной программы с использованием профессионального стандарта) или сфера профессиональной деятельности в соответствии с квалификационными характеристиками должностей (при разработке программы без использования профессионального стандарта). Область / сфера профессиональной деятельности указывается в соответствии с формулировкой приложения к диплому о профессиональной переподготовке;

– наименование вида профессиональной деятельности в соответствии с профессиональным стандартом или федеральным государственным образовательным стандартом, характеристику трудовых функций и уровней квалификации (если при разработке образовательной программы используется профессиональный стандарт) или наименования возможных должностей выпускников образовательной программы и должностные обязанности по соответствующей должности, которые выпускник сможет выполнять по завершении обучения (если при разработке образовательной программы не используется профессиональный стандарт).

Характеристика **компетенций**, подлежащих совершенствованию, и (или) перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы, должна соответствовать миссии (цели), целевой аудитории образовательной программы, профессиональным стандартам и/или профессиональным требованиям. Образовательная организация должна разработать ***модель компетенций*** выпускника программы как набора взаимосвязанных знаний, умений, навыков и ценностей, необходимых ему для эффективной работы в организациях. При разработке модели компетенций следует выделять 3 типа компетенций:

– ***профессиональные компетенции*** (hard skills) как способности выпускника успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач в конкретной предметной области;

– ***цифровые компетенции*** (digital skills) как совокупности знаний, способностей, особенностей характера и поведения выпускника, которые позволяют ему понять, как работают информационные и коммуникационные технологии, для чего они нужны и как они могут быть применены для достижения конкретных целей;

– ***социальные компетенции*** (soft skills) как комплекс неспециализированных, важных для карьеры надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и не зависят от специфики конкретной работы. Социальные компетенции тесно связаны с личностными качествами и установками, навыками социального взаимодействия (коммуникация, работа в команде, эмоциональный интеллект и др.) и управленческими способностями (лидерство, решение проблем, системное и критическое мышление и др.).

При разработке модели компетенций образовательная организация должна обеспечить развитие всех указанных выше типов компетенций. Базовая образовательная программа (тип В) и проектно-ориентированная образовательная программа (тип А) различаются глубиной развития профессиональных, цифровых и социальных компетенций и глубиной проработки проекта развития направляющей организации.

Ожидаемые образовательные результаты – ключевые знания, умения и навыки, которыми должен обладать выпускник образовательной программы. Ожидаемые образовательные результаты должны отличаться от формулировок компетенций: в формулировке компетенций акцент на том, какие задачи ***способен*** решать выпускник образовательной программы, в то время как в формулировке образовательных результатов акцент на том, чему должны для этого научить, что выпускник по итогам обучения должен ***продемонстрировать*.**

Ожидаемые образовательные результаты формулируются в виде глаголов по уровням результатов обучения (см. Таблицу 1):

Таблица 1. Рекомендации по формулированию образовательных результатов

Уровень результатов обучения	*Описание уровня результатов обучения*	*Примеры глаголов, описывающих уровень результатов обучения*
1. Фактические знания (знать)	Помнить и уметь воспроизводить фактическую информацию	Знать: определять, перечислять, указывать, помечать, называть
2. Понимание	Демонстрировать понимание идей и понятий	Понимать: описать, объяснить, суммировать, интерпретировать, иллюстрировать
3. Применение	Применять знания в незнакомых ситуациях	Применять: демонстрировать, использовать, вычислять, решать, предсказывать, конструировать, модифицировать
4. Анализ	Структурировать и разделять на части идеи и понятия	Анализировать: сравнивать, классифицировать, различать, идентифицировать, сопоставлять
5. Синтез, создание	Изменять и комбинировать идеи для создания нового	Создавать: развивать, предлагать, формулировать, проектировать, изобретать
6. Оценка	Демонстрировать критическое мышление и отстаивать свою точку зрения	Оценивать: судить, рекомендовать, оправдывать, защищать, критиковать, определять

Рекомендуется большую часть образовательных результатов формулировать на уровнях применения, анализа, синтеза и создания, оценки. Образовательные результаты на уровне знаний и понимания для программ типа В не могут занимать более 30%, а для программ типа А – не более 20% от общего количества образовательных результатов. Рекомендуется сформулировать не более 10 ключевых образовательных результатов по программе.

Ключевые образовательные результаты должны быть измеримы и проверяемы. Для этого по каждому образовательному результату формулируются **способы измерения**. К способам измерения образовательных результатов можно отнести:

- тестирование (компьютерное тестирование), в т.ч. междисциплинарное;
- письменная работа (эссе);
- кейс (задание на анализ практической ситуации);
- комплексное задание;
- практическая разработка;
- решение задач определенного типа (к примеру, контекстная задача, стандартные задачи);
- портфолио работ, творческая работа;
- эксперимент (проведение и оформление результатов);
- презентация;
- заключение на... (проект документа, материал);
- кросс-рецензирование;
- защита (проекта, разработки, продукта, развернутого плана работ ...)
- собеседование;
- деловая игра, деловая симуляция, прохождение компьютерного тренажера;
- наблюдение (в ходе выполнения учебных задач);
- иные способы.

Выбор способа измерения образовательных результатов должен соответствовать уровню результатов обучения. Примеры использования различных способов измерения для разных уровней результатов обучения представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Способы измерения образовательных результатов по уровням

Уровень результатов обучения	*Примеры способов измерения (инструментов оценки)*
1 – 2. Знание и понимание	– тестирование (компьютерное тестирование), в т.ч. междисциплинарное; – письменная работа (эссе); – решение задач определенного типа.
3. Применение	– кейс (задание на анализ практической ситуации); – комплексное задание; – практическая разработка; – решение задач определенного типа (к примеру, контекстная задача, стандартные задачи); – деловая игра, деловая симуляция, прохождение компьютерного тренажера; – наблюдение (в ходе выполнения учебных задач).
4 – 5.Анализ, синтез и создание	– письменная работа (эссе); – комплексное задание; – практическая разработка; – портфолио работ, творческая работа; – эксперимент (проведение и оформление результатов); – защита (проекта, разработки, продукта, развернутого

	плана работ ...); – наблюдение (в ходе выполнения учебных задач).
6. Оценка	– письменная работа (эссе); – комплексное задание; – презентация; – заключение на... (проект документа, материал); – кросс-рецензирование; – защита (проекта, разработки, продукта, развернутого плана работ ...) – собеседование; – наблюдение (в ходе выполнения учебных задач).

Формы обучения. Образовательный процесс по программам осуществляется в очной или очно-заочной формах обучения, с использованием сочетания различных форм обучения и различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий, электронного обучения. Обучение по образовательной программе может осуществляться в течение всей продолжительности программы как единовременно и непрерывно, так и поэтапно (дискретно) с модульной формой организации учебного процесса.

Образовательная программа при очной форме обучения осуществляется при ее общей продолжительности более 4-х месяцев (учитываются только аудиторные часы, время на самостоятельную подготовку выделяется сверх этого лимита).

Образовательная программа при очно-заочной форме обучения и модульной форме организации учебного процесса предусматривает периодические очные учебные сессии (модули). Периоды между модулями устанавливаются образовательной организацией самостоятельно. Эта форма обучения предусматривает значительный объем самостоятельной работы между модулями. При реализации образовательных программ в таком формате не допускается разбиение модулей между этапами.

Образовательная программа при очно-заочной форме обучения и непрерывной форме организации учебного процесса осуществляется в вечернее время и/или выходные дни в течение всей продолжительности программы.

Обучение с использованием дистанционных образовательных технологий может быть включено в образовательную программу по всем формам обучения в виде отдельных элементов за счет использования Интернет и других информационных и телекоммуникационных технологий.

Характеристика используемых **образовательных технологий**, в т.ч. дистанционных образовательных технологий включает в себя:

– определение доли общей трудоемкости программы, которая реализуется с помощью дистанционных образовательных технологий;

– перечень активных методов обучения во взаимосвязи с развиваемыми компетенциями.

Использование **дистанционных образовательных технологий** допускается на образовательных программах в двух видах:

– ***синхронного электронного обучения***, к которому относятся форматы электронного обучения, когда все участники обучения взаимодействуют друг с другом и с преподавателем в реальном времени, в одно и то же время. Примерами являются: вебинар, видеоконференция, видеоконсультация и обратная связь онлайн, чат-румы, общение по Skype, виртуальные классы (live

virtual), работа в виртуальных коллаборативных пространствах и любые иные форматы, в которых участники находятся онлайн и взаимодействуют одновременно;

– ***асинхронного электронного обучения***, к которому относятся форматы электронного обучения, когда участники обучения используют электронные ресурсы для приобретения информации, выполнения заданий, выдвижения идей, обмена идеями и информацией, а также для иных форм взаимодействия без наличия ограничений по времени и месту, и зависимости от вовлеченности других участников обучения и преподавателя в обучение в то же самое время. Примерами являются: аудио-, видео-, иные мультимедийные электронные курсы, изучаемые участниками самостоятельно в собственном темпе; изучение электронных учебников и иных учебных материалов на страницах программ на образовательных платформах; обучение с помощью электронной почты, блогов, вики, дискуссионных стен, социальных сетей и платформ, иные аналогичные форматы.

Рекомендуется в онлайн форматы выносить знаниевые компоненты дисциплин, тестирование и оценку компетенций, а также социальные форматы обучения участников друг у друга (обмен самостоятельно созданным контентом на цифровых образовательных платформах и рефлексия).

Активные методы обучения, используемые на образовательных программах, могут включать в себя:

– ***игровые методы***, которые позволяют специалистам совершенствовать умения и навыки, компетенции, приобретать опыт управленческой работы. К игровым методам можно отнести:

- ***деловые игры, деловые симуляции и тренажёры*** (обычно с включением компьютерных имитационных моделей), которые используются для воспроизведения в учебном процессе сложной структуры управленческих функций, аналогичных реальной действительности;
- ***ролевые игры,*** представляющие собой разыгрываемые участниками ситуаций реальной действительности, как правило, построенные на конфликте сторон. Ролевые игры используются, прежде всего, для демонстрации и освоения участниками социальных (гибких) навыков и этических компетенций.

– ***тренинг*** – организованное многократное повторение специалистами заданных действий, анализ результатов и их совершенствование с целью формирования у них умений и навыков работы;

– ***анализ конкретных ситуаций (метод кейсов)*** – изучение специалистами ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия управленческих решений и организация коллективного анализа специалистами возникающих проблем и предпринимаемых действий;

– ***экспертные консультации и мастер-классы*** – обмен опытом между самими специалистами, консультации с экспертами, приглашенными практикующими специалистами (в том числе завершившими Программу подготовки управленческих кадров), руководителями и консультантами в сфере управления, представителями организаций-работодателей;

– ***социальное обучение*** – обмен информацией и опытом, коллаборация и совместное создание контента участниками обучения с использованием интерактивных дискуссий и обсуждений, социальных сетей и основанных на цифровых технологиях. Обычно используется для обмена опытом применения полученных знаний на практики и рефлексии участников;

– ***обучение действием (action learning)*** – совокупность методов обучения, когда отдельные обучающиеся или их малые группы выполняют задания и обучаются в процессе разработки решений реальных бизнес-проблем и ситуаций. Подход включает в себя выполнение определенных действий и рефлексию по полученным результатам, которая помогает улучшить процесс принятия решений, а также качество решений, принимаемых командой. Обучение может строиться вокруг действий как групп, так и отдельных участников: работа над мини-проектами,

выполнение заданий по личностному развитию, работа с подопечными, проведение мини-исследований (в т.ч. полевых), социальные проекты, экспедиции и исследования окружающего мира, приобретение опыта в экстремальных ситуациях, анализ прошлых действий (в т.ч. ошибок), иных аналогичных действий;

– ***иные форматы интерактивных методов***: дискуссия, дебаты, конкурс, мозговой штурм, фокус-группа, хакатон, буткэмп, митап, образовательное путешествие, трансформационная лаборатория и другие.

При разработке и реализации образовательных программ рекомендуется придерживаться принципов ***перевернутого обучения*** *(flipped learning),* при которой прямая передача знаний перемещена во внеаудиторную работу (в т.ч. в онлайн форматы), а аудиторные занятия трансформированы в динамическое, интерактивное обучающее пространство, в котором преподаватель принимает роли фасилитатора, наставника, тьютора, консультанта и помогает обучающимся применить изученную теорию на практике, выработать навыки и глубоко рефлексировать предмет для дальнейшего самостоятельного обучения и развития.

В разделе **организационно-педагогических условий** реализации образовательной программы содержатся сведения:

– о профессорско-преподавательском составе программы, включая фамилии, имена и отчества преподавателей по дисциплинам (группам дисциплин) учебного плана с указанием должности, места работы, ученой степени / звания преподавателей, практического опыта и сертификации бизнес-тренеров, консультантов, выпускников программы, финалистов конкурса «Лидеры России» и других привлеченных к реализации программы соисполнителей;

– об обеспеченности образовательного процесса учебно-методическими материалами, в том числе на электронных носителях, а также использовании цифровых образовательных платформ;

– о материально-техническом обеспечении, включая количество аудиторий, предоставляемых для проведения занятий, с количеством посадочных мест, общей площадью в кв. м., количество компьютерных классов, их оснащенность рабочими местами и персональными компьютерами, рабочими станциями с выходом в Интернет, иные необходимые для реализации программы сведения.

В общей характеристике образовательной программы приводятся также наименования и нормативные значения **ключевых показателей эффективности** образовательной программы (подробнее – см. раздел «Оценка эффективности и качества» настоящих Методических рекомендаций).

1.2. Учебный план образовательной программы

Учебный план определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения дисциплин (модулей, тем), практики, виды учебных занятий и формы промежуточной и итоговой аттестации слушателей.

Форма учебного плана образовательной программы, а также инструкция по заполнению формы приведена в Приложении 2.

Учебный план образовательной программы основывается на Общей характеристике образовательной программы и состоит из 3-х таблиц:

– перечень и трудоемкость элементов учебного плана;

– график реализации образовательной программы, определяющий последовательность и распределение по периодам обучения элементов учебного плана;

– этапность промежуточной и итоговой аттестации по образовательной программе, реализуемой в рамках Государственного плана.

Таблица перечня и трудоемкости элементов учебного плана разрабатывается на основе

следующих правил:

– строки элементов учебного плана, включая учебные дисциплины, модули, виды работ заполняются в разрезе разделов образовательной программы, определенных настоящими Методическими рекомендациями по образовательным программам типа А и В;

– должна быть указана общая трудоемкость каждого элемента образовательной программы. В случае, если в образовательной организации принято измерение общей трудоемкости дополнительных профессиональных программ в зачетных единицах, то в дополнение к указанию общей трудоемкости в академических часах должна быть дана и общая трудоемкость в зачетных единицах. При этом общая трудоемкость одной зачетной единицы должна быть указана в Общей характеристике программы;

– в таблице учебного плана должна быть расшифрована трудоемкость аудиторных занятий по программе (далее – аудиторная трудоемкость), т.е. трудоемкость занятий в академических часах, проводимых преподавателем синхронно, в разрезе очных и дистанционных занятий (синхронное электронное обучение в форматах вебинаров, видеоконференций, виртуальных классов и др.);

– в таблице учебного плана должна быть расшифрована трудоемкость самостоятельной работы в академических часах в разрезе асинхронного электронного обучения (изучение электронного обучения, коллаборация на социальных платформах и т.п.) и прочей самостоятельной работы (к примеру, самостоятельная работа над проектом, стажировка и т.п.);

– должны быть рассчитаны и приведены аналитические показатели, которые нормируются настоящими Методическими рекомендациями для программ типа А и В:

- общая трудоемкость без прочей самостоятельной работы, т.е. очная аудиторная трудоемкость и трудоемкость занятий с использованием дистанционных образовательных технологий как в форматах синхронного, так и асинхронного электронного обучения;
- объем обучения с использованием дистанционных образовательных технологий в академических часах и доля в процентах такого обучения в общей трудоемкости без прочей самостоятельной работы;
- объем активных методов обучения, реализуемых как в очном формате, так и с использованием дистанционных образовательных технологий в академических часах и доля в процентах такого обучения в общей трудоемкости без прочей самостоятельной работы;

– по каждому элементу учебного плана должно быть указано на развитие какой профессиональной, цифровой, социальной компетенции, определенной в Общей характеристике образовательной программы, направлен этот элемент. Допускается связь каждого отдельного элемента учебного плана с несколькими компетенциями. В данном столбце указываются только коды соответствующих компетенций без их расшифровки;

– по каждому элементу учебного плана должна быть указана форма контроля: экзамен, зачет, дифференцированный зачет, защита (с оценкой), защита (без оценки), промежуточная аттестация по программе и иные формы контроля.

Образовательная организация использует формы контроля и системы оценивания, принятые политиками, стандартами и регламентами образовательной организации. При этом на образовательных программах, реализуемых в рамках Государственного плана, должны быть соблюдены следующие принципы:

– приоритет дифференцированных форм контроля (экзамен, дифференцированный зачет, защита с оценкой и т.п.) над недифференцированными (зачет, защита без оценки и т.п.); доля недифференцированных форм контроля не может превышать 10% от общего количества контрольных мероприятий;

– приоритет в использовании накопительных систем оценивания, когда оценка по каждому элементу учебного плана (за исключением итогового проекта) складывается из оценки исполнения заданий в ходе прохождения элемента и промежуточного контроля с обязательным указанием видов оцениваемых работ и их веса в итоговой оценка в рабочих программах учебных дисциплин (модулей, видов учебной деятельности и т.п.). При использовании накопительной системы оценивания предполагается, что вес итогового контроля по элементу учебного плана не может превышать 60% в итоговой оценке;

– запрет на устные формы контроля результатов: каждая форма контроля должна иметь письменную форму оформления и/или цифровой след;

– запрет на автоматическое проставление аттестации по элементам учебного плана («автоматы»);

– соблюдение принципов нормального распределения дифференцированных оценок аттестации по элементам учебного плана.

По результатам промежуточной аттестации по элементам учебного плана и итоговой аттестации образовательная организация имеет право составлять рейтинги обучающихся. Методика составления рейтингов обучающихся определяется образовательной организацией самостоятельно. При этом рейтинги обучающихся могут основываться: на среднем (накопленном) балле по элементам образовательной программы; по итоговому среднему баллу (Grade Point Average, GPA), основанному на Z-score по каждой учебной дисциплине (отношение отклонения итогового процента выполнения по дисциплине от среднего значения по потоку к стандартному отклонению оценки слушателя); по иным методикам. Рейтинги обучающихся могут быть использованы для выдачи дифференцированных дипломов, сертификатов, наградных знаков и иных форм отличия.

График реализации образовательной программы, определяющий последовательность и распределение по периодам обучения элементов учебного плана, разрабатывается образовательной организацией самостоятельно. При этом представление графика реализации должно:

– иметь полное соответствие с наименованиями по каждому элементу учебного плана и его трудоемкостью;

– иметь распределение по периодам обучения (модулям) академических часов очного аудиторного, синхронного дистанционного, асинхронного электронного обучения и прочей самостоятельной работы по каждому элементу учебного плана.

Пример представления графика реализации образовательной программы при модульном принципе организации учебного процесса представлен в Приложении 2.

Этапность промежуточной и итоговой аттестации по образовательной программе, реализуемой в рамках Государственного плана. Образовательные программы должны реализовываться в 3 этапа, каждый из которых представляет логически завершенный по содержанию и результатам обучения комплекс. Каждый этап должен заканчиваться контролем результатов обучения: промежуточной (1 и 2 этапы) или итоговой (3 этап) аттестацией специалистов. По итогам промежуточной аттестации производится допуск специалистов к следующему этапу обучения. Специалисты, не прошедшие промежуточной аттестации или показавшие неудовлетворительные результаты, к последующей подготовке в рамках Государственного плана не допускаются.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ БАЗОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ТИП B)

2.1. Основные положения по разработке базовых образовательных программ

Базовые образовательные программы (тип B - basic) предусматривают профессиональную переподготовку специалистов по одному из направлений в укрупненной группе специальностей и

направлений «Экономика и управление»: менеджмент, маркетинг, финансы, менеджмент в социальной сфере с ориентацией на развитие компетенций менеджера в процессе участия в аудиторных и внеаудиторных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельного освоения учебного материала.

Базовая образовательная программа должна обеспечить получение специалистами необходимого набора компетенций по выбранному направлению подготовки в области менеджмента, маркетинга или финансов на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную деятельность. Уровень подготовки по базовой образовательной программе должен обеспечивать эффективное прохождение специалистами стажировки. Специализация в рамках определенных выше направлений и содержание образовательной программы определяются образовательной организацией самостоятельно в соответствии с требованиями к уровню знаний выпускников в области менеджмента, маркетинга и финансов.

2.2. Содержание и структура базовой образовательной программы

Базовая образовательная программа должна быть разработана в соответствии со следующей типовой структурой (см. Таблицу 3).

Таблица 3. Типовая структура базовой образовательной программы

№	*Наименование раздела*	*Общая трудоемкость без прочей самостоятельной работы[1], ак.час.*	*Рекомендуемый объем прочей самостоятельной работы[2], ак.час.*
1.	Пререквизиты (курсы выравнивания)	20	X[3]
2.	Профессиональное ядро (Major)	170	X[3]
3.	Специализация	210	X[3]
4.	Сквозные технологии	80	X[3]
5.	Российская стажировка	20	80
6.	Подготовка к зарубежной стажировке (факультативно, для заинтересованных специалистов)	20	40
7.	Работа над итоговым проектом	30	60
	Итого:	**550**	**180**

Примечания:

[1] – Общая трудоемкость без прочей самостоятельной работы включает в себя аудиторные очные занятия, а также учебную работу с использованием дистанционных образовательных технологий: синхронное электронное обучение (дистанционные аудиторные занятия в формате вебинаров, видеоконференций, виртуальных классов и т.п.) и асинхронное электронное обучение (прохождение электронных курсов, коллаборация на социальных платформах и т.п.).

[2] – Прочая самостоятельная работа включает в себя виды работ, которые реализуются слушателем самостоятельно и без взаимодействия на цифровых образовательных платформах: работа над проектами, в т.ч. в малых проектных группах, стажировки и практики в компаниях, самостоятельное изучение материалов программы, разработка индивидуальных и групповых проектов, письменных работ, разработок, экспериментов и т.п.

[3] – Знак «X» означает, что рекомендуемый объем трудоемкости по данному разделу Методическими рекомендациями не установлен. Объем самостоятельной работы по данным разделам устанавливаются образовательными организациями самостоятельно.

Характеристика разделов базовой образовательной программы представлена ниже.

1. Пререквизиты (курсы выравнивания) предусматривают первоначальную подготовку специалистов, не имеющих базовой экономической (управленческой) подготовки. В состав

пререквизитов включаются курсы, темы, необходимые в качестве базы для освоения профессионального ядра (Major) и специализации по программе. Пререквизиты могут реализовываться полностью или частично с использованием дистанционных образовательных технологий (синхронно или асинхронно) на цифровых образовательных платформах.

2. Профессиональное ядро (Major) предусматривает подготовку специалистов, определяющую объем знаний, умений и навыков, которыми должен обладать профессионально подготовленный менеджер вне зависимости от конкретной сферы специализации, в следующих областях:

– экономика (знание основных закономерностей функционирования рыночной экономики, умение проводить экономический анализ, навыки экономического обоснования управленческих решений, экономика общественного сектора – для программ по менеджменту в социальной сфере);

– общий и стратегический менеджмент (знание принципов общего менеджмента, умения и навыки управленческой деятельности, разработка и реализация стратегии, умение использовать методы стратегического анализа);

– функциональный менеджмент: финансы и учет; маркетинг; управление операциями (бизнес-процессы), управление персоналом и другие (знания в соответствующих предметных областях, умения и навыки управления соответствующими сторонами деятельности организации);

– управление проектами (включая гибкие – agile – методы управления) и методы принятия управленческих решений (включая количественные и качественные методы, а также этическую составляющую принимаемых решений);

– сравнительный менеджмент (знание кросс-национальных особенностей менеджмента, умение анализировать зарубежный опыт управления и навыки его использования в российских организациях).

Примерные результаты обучения по разделу профессионального ядра представлены в Приложении 3.

3. Специализация в выбранной сфере управленческой деятельности в рамках выбранного направления подготовки (менеджмент, маркетинг, финансы, менеджмент в социальной сфере). Обучение в рамках этого блока должно обеспечивать овладение знаниями, умениями и навыками по выбранному направлению подготовки, базирующимися на современных теориях, практических разработках и передовом опыте. В составе дисциплин (курсов) специализации должна быть учтена специфика подготовки управленческих кадров, представляющих высокотехнологичные предприятия (например, курсы по управлению качеством, внедрению инноваций, теории решения изобретательских задач, технического регулирования и стандартизации и т.п.). В составе данного раздела должны быть предусмотрены дисциплины по выбору слушателей, объем которых устанавливается настоящими Методическими рекомендациями. Набор дисциплин (курсов) и/или циклов определяется образовательной организацией самостоятельно в соответствии со спецификой образовательной программы.

4. Сквозные технологии предполагают развитие компетенций специалистов любого направления подготовки и специализации в 2-х областях:

– развитие цифровых навыков и компетенций (понимание новых бизнес-моделей цифровой экономики, цифровой трансформации бизнеса, развитие культуры работы с данными и навыков использования цифровых технологий для решения управленческих задач);

– развитие социальных (гибких) навыков менеджера, включая лидерство, управление командами, управление собой, коммуникативные навыки, системного и критического мышления и др.

Конкретные виды развиваемых в рамках данного раздела программы цифровых и социальных навыков (компетенций) выбираются образовательной организацией самостоятельно. Образовательная организация имеет право в зависимости от миссии программы и решаемых ею задач, целевой аудитории программы добавить в состав раздела «Сквозные технологии» область «Предпринимательство».

Примерные результаты обучения по разделу сквозных технологий представлены в Приложении 4.

5. Российская стажировка. Данный раздел включает в себя организацию и проведение стажировки на ведущих российских предприятиях, в т.ч. региональных, для понимания ключевых проблем организаций и способов их решения, изучения передового опыта, понимания путей и проблем трансформации управления организациями в цифровую эпоху. Стажировка на российских предприятиях может сочетаться с гостевыми лекциями руководителей ведущих предприятий по актуальным проблемам менеджмента.

6. Подготовка к зарубежной стажировке. Данный раздел является факультативным, предназначенным для заинтересованных специалистов. Он включает подготовку специалистов, участвующих в собеседованиях, к зарубежной стажировке, включая, но не ограничиваясь курсами (тренингами) по кросскультурному менеджменту, прохождению собеседования, постановке задач зарубежной стажировки и др., курсу про экономику и особенности бизнеса стран-участниц Программы подготовки управленческих кадров (включая страны СНГ и ЕАЭС).

7. Работа над итоговым проектом развития организации (предприятия), направившей специалиста на подготовку, состоит из:

- уточнения (корректировки) постановки проблемы и задач;
- разработки структуры и основных элементов проекта;
- консультирование со стороны специалистов-практиков;
- подготовки и оформления проекта;
- защиты проекта.

Допускается перераспределение учебных часов между разделами 1 – 5 в пределах 20% учебного времени, выделенного на конкретный раздел. Объем учебных часов в целом по программе и по отдельному разделу может быть увеличен сверх лимитов, указанных в Таблице 3, за счет самостоятельной (групповой и индивидуальной) работы для обеспечения требуемого уровня качества подготовки специалистов.

2.3. Нормативы разработки базовой образовательной программы

Базовая образовательная программа должна быть разработана с учетом нормативов, изложенных в Таблице 4.

Таблица 4. Нормативы разработки базовой образовательной программы

№	*Наименование норматива*	*Значение*
1.	Общая трудоемкость образовательной программы без прочей самостоятельной работы	550 ак.часов
2.	Объем обучения с помощью дистанционных образовательных технологий: o по разделу 1 «Пререквизиты (курсы выравнивания)»; o в целом по программе (за исключением разделов 5 «Российская стажировка» 6 «Подготовка к зарубежной стажировке» и 7 «Работа над проектом»).	 До 100% трудоемкости, выделенной на раздел До 30% трудоемкости без прочей самостоятельной работы, выделенной на разделы 1 – 4.

3.	Объем использования активных методов обучения	Не менее 20% и до 50% трудоемкости без прочей самостоятельной работы, выделенной на разделы 1 – 4.
4.	Объем дисциплин по выбору	Не менее 10% и до 30% трудоемкости без прочей самостоятельной работы, выделенной на раздел 3 «Специализация».

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ТИП А)

3.1. Основные положения по разработке проектно-ориентированных образовательных программ

Проектно-ориентированные образовательные программы (тип А - advanced) - предусматривают профессиональную переподготовку специалистов в рамках укрупненной группы специальностей и направлений «Экономика и управление» (в т.ч. по менеджменту в социальной сфере), обеспечивающую развитие компетенций менеджера в процессе обучения и разработки проекта на базе организации, направившей специалиста на обучение, в том числе групповых проектов в случае направления на обучение групп специалистов от одной организации (управленческих команд).

Проектно-ориентированные образовательные программы должны обеспечивать развитие у специалистов компетенций – способностей применять приобретенные знания, умения и навыки в процессе разработки и реализации проектов развития направляющих организаций. В соответствии с миссией образовательной программы формулируется ее название, которое должно ясно определять ее характер с точки зрения:

- **направления подготовки: является ли образовательная программа общей (т.е. посвящена общему менеджменту) или функциональной, с указанием специализации, либо проблемной области;**
- категории подготавливаемых специалистов (высшее звено, среднее звено и т.п.);
- отраслевой или иной специфики образовательной программы (например, название отрасли, малые и средние предприятия и т.п.);
- вклада в реализацию национальных проектов и программ регионального развития в т.ч. в сферах высоких технологий, цифровой экономики, социальной сферы, повышения производительности труда, малого бизнеса, привлечения инвестиций, содействия экспорту, импортозамещения и др.

При разработке проектно-ориентированных образовательных программ образовательная организация самостоятельно определяет модель компетенций менеджера и соответствующий ей перечень результатов подготовки, набор технологий и методов развития этих компетенций.

Реализация компетентностного подхода предусматривает доминирование в учебном процессе активных методов: использование дискуссий, имитационных, ролевых игр и тренингов в структуре аудиторных занятий в сочетании с самостоятельной работой, тьютерскими формами обучения, индивидуальной и командной (групповой) работой над проектом. Центральное место в учебном процессе должна занимать самостоятельная работа специалистов, что может быть наиболее эффективно осуществлено на основе **проектно-ориентированного обучения**.

При реализации Государственного плана в рамках компетентностного подхода специалистом должен разрабатываться проект как взаимосвязанный, рационально организованный и управляемый

комплекс действий (с описанием ресурсов на его осуществление), имеющий определенный и оцениваемый результат, направленный на:

- решение актуальной задачи, например, внедрение инновации в бизнесе и/или менеджменте предприятия (организации);
- открытие нового бизнеса или его развитие и другие;
- решения задач национальных проектов и программ регионального развития.

В соответствии с условиями реализации Государственного плана каждый специалист, проходящий конкурсный отбор, должен представить индивидуальное проектное задание в рамках проекта развития организации – формулировку и первичное обоснование проекта с четкой постановкой проблемы, требующей решения, и предварительным (эскизным) описанием комплекса работ, необходимых для достижения результатов. Допускается направление на обучение на одной программе группы специалистов (управленческой команды) от одного предприятия. В этом случае предоставляется одно или несколько (в зависимости от количества групп специалистов) проектных заданий в рамках проекта развития организации.

Формирование концепции проекта развития направляющей организации (проектной идеи) происходит до момента прохождения конкурсного отбора специалистом и предполагает первичную проработку со стороны вышеуказанной организации комплекса вопросов, касающихся: временных, финансовых, организационных и других ресурсов, а также предварительную оценку региональной значимости вышеуказанного проекта.

Индивидуальное проектное задание, предоставляемое в ходе конкурсного отбора, является основой для разработки проекта в ходе проектно-ориентированной образовательной программы. Образовательная организация, осуществляющая подготовку данного специалиста (групп специалистов), должна создать условия для преобразования концепции проекта (проектной идеи) в проект с проработкой в течение всего процесса обучения ключевых решений по проекту.

3.2. Содержание и структура проектно-ориентированной образовательной программы

Структура образовательной программы должна создаваться с учетом междисциплинарного подхода, позволяющего объединить в учебные модули (курсы) материал, традиционно относимый к разным академическим дисциплинам, но необходимый для формирования у специалистов определенных компетенций. Проектно-ориентированная образовательная программа должна быть разработана в соответствии со следующей типовой структурой (см. Таблицу 5).

Таблица 5. Типовая структура проектно-ориентированной образовательной программы

№	*Наименование раздела*	*Общая трудоемкость без прочей самостоятельной работы[1], ак.час.*	*Рекомендуемый объем прочей самостоятельной работы[2], ак.час.*
1.	Профессиональное ядро (Major)	120	X[3]
2.	Функциональная подготовка	190	X[3]
4.	Сквозные технологии	80	X[3]
5.	Российская стажировка	20	80
6.	Подготовка к зарубежной стажировке	20	40
7.	Работа над итоговым проектом	120	120
	Итого:	**550**	**240**

Примечания:

[1] – Общая трудоемкость без прочей самостоятельной работы включает в себя аудиторные очные занятия, а также учебную работу с использованием дистанционных образовательных технологий: синхронное электронное обучение (дистанционные аудиторные занятия в формате вебинаров, видеоконференций, виртуальных классов и т.п.) и асинхронное электронное обучение (прохождение электронных курсов, коллаборация на социальных платформах и т.п.).

[2] – Прочая самостоятельная работа включает в себя виды работ, которые реализуются слушателем самостоятельно и без взаимодействия на цифровых образовательных платформах: работа над проектами, в т.ч. в малых проектных группах, стажировки и практики в компаниях, самостоятельное изучение материалов программы, разработка индивидуальных и групповых проектов, письменных работ, разработок, экспериментов и т.п.

[3] – Знак «Х» означает, что рекомендуемый объем трудоемкости по данному разделу Методическими рекомендациями не установлен. Объем самостоятельной работы по данным разделам устанавливаются образовательными организациями самостоятельно.

Структура образовательной программы, основанной на проектно-ориентированном обучении, должна предусматривать следующие блоки:

1. Профессиональное ядро (Major) должно содержать курсы, позволяющие изучить теории и концепции и способы применения их на практике, в области ключевых компетенций профессионального менеджера: экономика для менеджеров, общий и стратегический менеджмент, принятие управленческих решений, управление проектами и иные области, определенные образовательной программой. В состав данного раздела могут включаться пререквизиты (курсы выравнивания), которые предусматривают первоначальную подготовку специалистов, не имеющих базовой экономической (управленческой) подготовки. В состав пререквизитов включаются курсы, темы, необходимые в качестве базы для освоения других курсов профессионального ядра и функциональной подготовки по программе. Пререквизиты могут реализовываться полностью или частично в онлайн формате на цифровых образовательных платформах.

2. Функциональная подготовка направлена на приобретение и совершенствование специалистами навыков выполнения разнообразных функций, соответствующих определенной сфере деятельности и должностному уровню. Тематика и порядок учебных дисциплин, курсов, междисциплинарных модулей, включенных в данный раздел, должны соответствовать содержанию и последовательности (этапности) работы над проектами. В составе дисциплин (курсов) функциональной подготовки должна быть учтена специфика подготовки управленческих кадров, представляющих высокотехнологичные предприятия. Учет образовательных потребностей конкретной группы слушателей должен осуществляться посредством включения курсов по выбору в данный раздел подготовки.

3. Сквозные технологии предполагают развитие компетенций специалистов любого направления подготовки и специализации в 2-х областях:

— развитие цифровых навыков и компетенций (понимание новых бизнес-моделей цифровой экономики, цифровой трансформации бизнеса, развитие культуры работы с данными и навыков использования цифровых технологий для решения управленческих задач);

— развитие социальных (гибких) навыков менеджера, включая лидерство, управление командами, управление собой, развитие коммуникативных навыков, системного и критического мышления и др.

Конкретные виды развиваемых в рамках данного раздела программы цифровых и социальных навыков (компетенций) выбираются образовательной организацией самостоятельно. Образовательная организация имеет право в зависимости от миссии программы и решаемых ею задач, целевой аудитории программы добавить в состав раздела «Сквозные технологии» область «Предпринимательство».

4. Российская стажировка. Данный раздел включает в себя организацию и проведение стажировки на ведущих российских предприятиях, в т.ч. региональных, для понимания ключевых проблем организаций и способов их решения, изучения передового опыта, понимания путей и проблем трансформации управления организациями в цифровую эпоху. Стажировка на российских предприятиях может сочетаться с гостевыми лекциями руководителей ведущих предприятий по актуальным проблемам менеджмента.

5. Подготовка к зарубежной стажировке. Данный раздел является факультативным, предназначенным для заинтересованных специалистов. Он включает подготовку специалистов, участвующих в собеседованиях, к зарубежной стажировке, включая, но не ограничиваясь курсами (тренингами) по кросскультурному менеджменту, прохождению собеседования, постановке задач зарубежной стажировки и др., курсу про экономику и особенности бизнеса стран-участниц Программы подготовки управленческих кадров (включая страны СНГ и ЕАЭС).

6. Работа над итоговым проектом развития организации (предприятия), направившей специалиста на подготовку, является основой организации образовательного процесса и включает следующие элементы:

- уточнение (корректировка) индивидуального проектного задания в рамках проекта развития организации, представленного при зачислении специалиста на обучение в рамках Государственного плана, уточнение поставленной проблемы и задач;
- разработка структуры и основных элементов проекта;
- групповые консультации и тренинги по разработке отдельных элементов проекта;
- консультирование со стороны специалистов-практиков;
- промежуточные презентации подготовленного специалистами материала по проекту;
- анализ и презентация результатов (частичной) реализации проекта;
- разработка рекомендаций по дальнейшей реализации проекта развития организации.

Проектная работа является сквозным элементом образовательного процесса и выстраивается в соответствии с методологическим проходом по каждому разделу образовательной программы. Сопровождают проектную работу слушателей модераторы, имеющие подтвержденную квалификацию организатора проектной работы в образовательных программах, сертифицированные специалисты в сфере управления проектами , игропрактики, модераторы с опытом участия в образовательных проектах, руководители бизнес-проектов и проектных офисов компаний.

Работа над проектом может осуществляться в команде. При этом должен быть определен вклад каждого члена команды.

В образовательной программе должны быть четко определены **формы представления итогов** обучения специалистов в виде защиты выпускной аттестационной работы - проекта развития организации (с представлением развернутой аналитической записки), отзыва руководителя (консультанта) со стороны образовательного организация, рецензии со стороны направляющей организации (или эксперта по теме проектной разработки), рекомендаций для направляющей организации.

Допускается перераспределение учебных часов между разделами 1 – 4 в пределах 20% учебного времени, выделенного на конкретный раздел. Объем учебных часов в целом по программе и по отдельному разделу может быть увеличен сверх лимитов, указанных в Таблице 5, за счет самостоятельной (групповой и индивидуальной) работы для обеспечения требуемого уровня качества подготовки специалистов.

3.3. Нормативы разработки проектно-ориентированной образовательной программы

Проектно-ориентированная образовательная программа должна быть разработана с учетом нормативов, изложенных в Таблице 6.

Таблица 6. Нормативы разработки проектно-ориентированной образовательной программы

№	*Наименование норматива*	*Значение*
1.	Общая трудоемкость образовательной программы без прочей самостоятельной работы	550 ак.часов
2.	Объем обучения с помощью дистанционных образовательных технологий: ○ курсы пререквизитов (курсы выравнивания) ○ в целом по программе (за исключением разделов 4 «Российская стажировка», 5 «Подготовка к зарубежной стажировке» и 6 «Работа над итоговым проектом»).	 До 100% трудоемкости, выделенных на данный тип курсов До 30% трудоемкости без прочей самостоятельной работы, выделенной на разделы 1 – 3.
3.	Объем использования активных методов обучения	Не менее 50% трудоемкости без прочей самостоятельной работы, выделенной на разделы 1 – 3, 5.
4.	Объем дисциплин по выбору	Не менее 10% и до 30% трудоемкости без прочей самостоятельной работы, выделенной на раздел 2 «Функциональная подготовка».
5.	Объем аудиторной работы в малых группах, выполнения групповых и индивидуальных заданий	Не менее 50% очных аудиторных часов по программе

4. СТАЖИРОВКИ

Стажировка специалистов в ведущих зарубежных и российских компаниях является элементом подготовки специалистов в рамках Государственного плана, при этом стажировка в российских компаниях (далее – российская стажировка) является частью образовательных программ, реализуемых российскими образовательными организациями. Стажировка в зарубежных компаниях (далее – зарубежная стажировка) проводится в рамках мероприятий по взаимному обмену, вне рамок образовательных программ, реализуемых российскими образовательными организациями, после успешного завершения слушателями этих программ, при условии успешного прохождения конкурсного отбора на зарубежную стажировку. В целях успешного прохождения конкурсного отбора на зарубежную стажировку, а также для повышения эффективности зарубежной стажировки, в рамках образовательной программы специалисты могут освоить блок подготовки к зарубежной стажировке.

4.1. Российская стажировка

Образовательные программы как базовые (тип В), так и проектно-ориентированные (тип А), предусматривает прохождение стажировки (практики) на ведущих российских предприятиях. Стажировка организуется уполномоченным специалистом/ми (руководителем/ми стажировки) образовательной организации во второй половине программы и является ее

обязательным этапом. Содержание образовательной программы и стажировки должны друг друга взаимно дополнять и логически развивать. ***Российская стажировка является элементом учебного плана и не является альтернативой зарубежной стажировке***.

Для получения допуска к прохождению стажировки специалисты предоставляют руководителю стажировки согласованные с руководителем проекта и руководством направившего его предприятия концепцию и план реализации проекта, цели и задачи стажировки.

Предусматриваются следующие типы стажировок: индивидуальная и групповая.

Индивидуальная стажировка предполагает получение специалистом управленческих навыков, уточнения направлений реализации проекта развития организации, знакомство с лучшими практиками, установление деловых контактов со специалистами профильного принимающего предприятия/организации.

Стажировка должна способствовать развитию взаимовыгодных контактов и совместных проектов, обеспечивать возможность специализированного/предметного обмена информацией и ознакомления с техникой и технологиями.

Руководитель стажировки в индивидуальном порядке осуществляет сопровождение каждого специалиста.

Стажировка начинается с однодневного вводного мероприятия, которое предназначено для информирования специалистов и их знакомства с руководителем стажировки. В ходе этого мероприятия обсуждается детальная программа стажировки, проясняются организационные вопросы: специалисты представляют себя и цели стажировки, а также заинтересованность в установлении бизнес-контактов и создания кооперационных проектов.

По итогам индивидуальной стажировки специалисты готовят отчеты в виде презентаций, в которых показывают полезность полученной информации для реализации своего проекта и новых компетенций.

Рекомендуемая длительность индивидуальной стажировки – 5 рабочих дней, включая 2 дня, отводимых на вводный семинар и заключительный семинар по стажировке, на котором слушатели делают презентации-отчеты.

Групповая стажировка предполагает посещение одного или нескольких предприятий. Программа групповой стажировки формируется из расчета одного дня на одном предприятии. В ходе стажировки предусматривается ознакомление специалистов с одним или несколькими направлениями деятельности принимающего предприятия, которые будут полезны специалистам для закрепления пройденного материала и для уточнения направлений решения проектных задач. Стажировка организуется в период обучения на образовательной программе в российской образовательной организации для получения информации о передовых практиках, новых технологиях управления, производства и продвижения передовых предприятий и их продуктов и услуг.

Программа групповой стажировки не предполагает обязательность однородности группы по производственному (бизнес) профилю. Для более эффективного посещения предприятий целесообразно формирование малых групп. Руководитель стажировки совместно с руководителем программы образовательной организации заблаговременно формируют списки компаний для группового посещения и информируют специалистов. Однодневные посещения предприятий должны иметь формализованный план проведения и завершаться общим разбором итогов посещения с непосредственным участием руководителя стажировки.

Руководитель стажировки совместно с руководителем образовательной программы согласовывает с предприятием тему для углубления управленческих или кооперационных компетенций у специалистов, по которой предприятие на основе опыта может представить конкретные результаты. Установление индивидуальных деловых контактов специалистов могут

сопровождаться руководителем стажировки параллельно с групповой программой. Рекомендуемая продолжительность групповой стажировки – не менее 1 дня.

Принимающие предприятия для индивидуальных и групповых российских стажировок. Руководитель стажировки заблаговременно информирует специалистов о формах прохождения стажировки и о заинтересованных принимающих предприятиях. Перечень заинтересованных принимающих предприятий формируется на основе полученных предложений, подтверждающих готовность принимать специалистов, а также соглашений между образовательными организациями и принимающими предприятиями. Региональная комиссия согласует списки предприятий для прохождения индивидуальных и групповых стажировок. По итогам прохождения стажировки списки могут корректироваться.

4.2. Зарубежная стажировка

Зарубежная стажировка не является частью образовательной программы российской образовательной организации и проводится для слушателей, успешно завершивших обучение на образовательной программе и прошедших конкурсный отбор на зарубежную стажировку. Условия, порядок конкурсного отбора на зарубежную стажировку, а также содержание программ стажировок, устанавливаются в соответствии с соответствующими межправительственными соглашениями, и доводятся до региональных комиссий ФРЦ, а также размещаются в открытом доступе на официальном сайте Комиссии www.pprog.ru.

Основной целью проведения зарубежной стажировки является предоставление возможности специалистам, завершившим образовательную программу, реализуемую в соответствии с Государственным планом в образовательной организации:

– наладить и развить партнерские связи между российскими и зарубежными организациями (предприятиями);

– изучить практику использования современных методов организации и управления в ведущих зарубежных организациях (предприятиях);

– реализовать проект (или его этап) направляющей на стажировку организации, основной задачей которого является улучшение экономических показателей предприятия, создание новых предприятий, диверсификация производства, реализации задач национальных проектов и региональных программ развития и т.п.

Образовательные организации должны в учебном плане образовательной программы предусмотреть блок учебных и организационных активностей, направленных на подготовку к зарубежной стажировке специалистов, отобранных для ее прохождения. В состав этих активностей могут входить:

– информирование слушателей о форматах и темах стажировок;

– проведение специальных семинаров по подготовке к стажировке;

– оказание консультационной помощи слушателям по структурированию задания на стажировку, согласовываемое с работодателем;

– дополнительная проработка проекта, для реализации которого необходима зарубежная стажировка;

– развитие навыков самопрезентации и подачи себя как партнера;

– семинары и тренинги по кросскультурным аспектам менеджмента и особенностям ведения бизнеса в предполагаемой стране стажировки;

– изучение методик получения информации по отраслям (отраслевые сайты, выставки, издания и т.п.) и по экономическим трендам в стране стажировки;

– иные формы активностей.

Подготовка к зарубежной стажировке осуществляется как в форме аудиторных занятий, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий, так и в форме самостоятельной работы.

5. КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

В процессе освоения слушателями образовательной программы осуществляется текущий и промежуточный контроль по дисциплинам учебного плана. Порядок проведения текущего и промежуточного контроля по дисциплинам учебного плана определяется локальными нормативными актами образовательной организации. Рекомендуется использовать накопительную систему оценивания, при которой результат по дисциплине складывается из отдельных видов работ в ходе освоения дисциплины и результатов промежуточного контроля (экзамен, зачет и т.п.).

Образовательная организация должна обеспечить строгий регулярный учет посещаемости занятий. В случае пропуска свыше 25% времени обучения по программе в целом (по любым причинам) специалист не допускается к промежуточной или итоговой аттестации. В этом случае вопрос об отчислении специалиста или о предоставлении дополнительной возможности обучения по пропущенным дисциплинам решается в индивидуальном порядке (по согласованию с региональной комиссией и Федеральным ресурсным центром).

При реализации образовательных программ в рамках Государственного плана проводится мониторинг обучения специалистов по образовательным программам. Мониторинг осуществляется как по базовым (тип В), так и по проектно-ориентированным (тип А) программам, по окончании каждого из этапов: после 1 и 2 этапов – промежуточная аттестация по программе, после 3 – итоговая аттестация по программе.

5.1. Первая промежуточная аттестация

Первая промежуточная аттестация по программе проводится по окончании 1-го этапа обучения и предусматривает:

1. Тестирование по общей экономической подготовке - по экономике для менеджеров (проверяется знание основных закономерностей функционирования рыночной экономики, умение проводить экономический анализ, навыки экономического обоснования управленческих решений), которое проводится в автоматизированном режиме (см. Приложение 5) для всех образовательных организаций, участвующих в реализации Государственного плана. Содержание теста определяется Экспертным советом Комиссии.
2. Оценку практических навыков. Формы, методы и содержание проведения этой части проведения аттестации образовательная организация выбирает самостоятельно из перечня, рекомендованного Экспертным советом при Комиссии.
3. Разработку и презентацию наработанных материалов по проекту по итогам завершения первого этапа (обязательно для образовательных программ типа А, для образовательных программ типа В проводится по решению образовательной организации).

5.2. Вторая промежуточная аттестация

Вторая промежуточная аттестация проводится по окончании 2-го этапа обучения и предусматривает:

1. Тестирование по дисциплинам профессионального ядра – общему и стратегическому менеджменту, функциональному менеджменту (финансы и учет, маркетинг, управление операциями, управление человеческими ресурсами) - которое проводится по единым тестам в автоматизированном режиме (см. Приложение 5) для всех образовательных организаций, участвующих в реализации Государственного плана. Содержание тестов определяется Экспертным советом при Комиссии.

2. Оценку практических навыков в сфере специализации. Формы, методы и содержание проведения этой части аттестации образовательная организация выбирает самостоятельно из перечня, рекомендованного Экспертным советом при Комиссии.

3. Разработку и презентацию наработанных материалов по проекту по итогам завершения второго этапа (обязательно для образовательных программ типа А).

5.3. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация завершает обучение специалистов по образовательной программе и включает в себя:

1. защиту аттестационной работы;
2. анализ кейса, утвержденного Экспертным советом при Комиссии.

Аттестационная работа в образовательных программах типа А и типа В различается по следующим характеристикам.

В программах **типа В** аттестационная работа - это ***проект***, направленный на решение актуальной задачи предприятия.

Аттестационная работа в программах типа В характеризуется следующими чертами:

– концентрация на одной (функциональной) стороне, например, стратегия, финансы, маркетинг и др.;

– наличие глубокой индивидуальной (самостоятельной) проработки материала;

– детально проработанный план проекта с оценкой рисков, расчетом эффективности, рекомендациями к внедрению, описанием роли разработчика проекта в ходе дальнейшей реализации.

В программах **типа А** аттестационная работа - это ***проект или программа***, направленные на решение комплексных проблем предприятия, которое приведет к эффектам в отрасли, регионе, стране, повлияет на реализацию национальных проектов. Возможны проекты, связанные с внедрением новых технологий, инновационных разработок, высокотехнологичные стартапы, проекты импортозамещания и др.

Аттестационная работа в программах типа **А** характеризуется следующими чертами:

– комплексный (междисциплинарный) подход;

– результат преимущественно командной работы;

– наличие глубокого анализа проблемного поля и требований заинтересованных сторон,

– детально проработанная дорожная карта программы или проекта, доведенная до уровня бизнес-плана,

– наличие эффектов для отрасли, региона, страны

– наличие рекомендаций по дальнейшей реализации проекта, обоснование роли разработчика в ходе внедрения.

При командной (групповой) подготовке проектов должен быть указан вклад каждого члена группы в разработку соответствующих разделов, что должно быть подтверждено в процессе защиты проектов.

Требования к структуре и содержанию проектов по образовательным программам типа А и В представлены в Приложении 6.

Аттестация слушателей проводится образовательной организацией с приглашением ведущих специалистов-практиков, руководителей ведущих компаний и организаций, направивших специалистов на обучение, а также представителей региональной комиссии и/или регионального ресурсного центра. Для управленческих команд, представляющих одно предприятие, может быть проведена предварительная защита непосредственно на направляющем предприятии.

Рекомендуется подготовка характеристик на специалистов (особое мнение образовательной организации), прошедших обучение по образовательной программе в рамках Государственного плана, которые могут быть переданы в Комиссию и в организацию, направившую специалиста.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММ

Учебно-методическое обеспечение программ должно содержать следующий комплект материалов:

- учебники и учебные пособия;
- деловые ситуации (кейсы), игры, симуляции, практикумы, тренинги, тесты проверки знаний, разработанные с учетом компетентностного подхода;
- методические рекомендации по разработке командных (групповых) и индивидуальных проектов;
- требования к проекту специалиста, его аттестационной работе (проектной разработке или проекту);
- программные продукты учебного назначения и бизнес-приложения, которые преподаватели отдельных дисциплин могут рекомендовать для использования слушателями на их рабочих местах;
- информационно-аналитические материалы по вопросам деятельности ведущих зарубежных и российских организаций (предприятий) (отчеты и документы фирм, публикации в периодической печати и т.п.);
- библиография.

Должны быть гарантированы наличие и доступность для специалистов литературы по полному списку всех разделов программ в бумажном и/или электронном форматах. При этом образовательная организация должна создать условия для обеспечения каждого специалиста *полным комплектом* учебно-методических материалов, предусмотренных учебным планом, в бумажном и / или электронном форматах, в т.ч. путем размещения самих материалов, либо ссылок на них в системах управления обучением (LMS), на цифровых образовательных платформах, в мобильных приложениях и иным способом. Состав и степень детализации учебно-методических материалов (как опубликованных, так и раздаваемых на занятиях) в совокупности должны обеспечить возможность освоения специалистами содержания программ в полном объеме. Это относится как к восприятию материала во время занятий, так и ко времени, которое специалист может выделить на самостоятельную работу в условиях выбранной формы обучения. Объем времени, предусматриваемого на самостоятельную работу по каждой отдельной теме любой из дисциплин, должен быть указан в учебном плане (без его включения в лимит 550 аудиторных часов), оформленном в соответствии Приложением 2.

Доступ к основной учебной литературе предоставляется специалистам на период обучения *бесплатно*. Дополнительная литература может быть предложена (в т.ч. электронный доступ к ней) на платной основе.

7. ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ ПРОГРАММЫ

Реализация образовательных программ должна осуществляться с привлечением квалифицированных преподавателей, имеющих ученые степени и/или значительный практический опыт, научные публикации и (или) участвующих в консультационных проектах по профилю образовательных программ, имеющих успешный опыт преподавания на дополнительных профессиональных образовательных программах.

Преподаватели должны обладать педагогическим и научным стажем, высоким уровнем профессионализма, иметь опыт преподавания на программах ДПО или/и опыт участия в консалтинговых проектах.

Наряду с этим, к учебному процессу целесообразно привлекать высококвалифицированных российских специалистов коммерческих и государственных организаций, в том числе, выпускников, обучавшихся ранее в рамках Государственного плана, финалистов конкурса «Лидеры России», а также иностранных специалистов.

Профессорско-преподавательский состав должен формироваться исходя из того, чтобы обеспечить освоение специалистами компетенций, предусмотренных моделью компетенций менеджера, положенной в основу образовательной программы.

Для организации работы слушателей над проектами образовательная организация привлекает модераторов, имеющих квалификацию «Организатор проектной работы в образовательных программах» и подтвержденный опыт работы в проектно-ориентированных программах, стратегических сессиях, форсайтах и т.д., а также сертифицированных специалистов в сфере управления проектами, игропрактиков, модераторов с опытом участия в образовательных проектах, руководителей бизнес-проектов и проектных офисов компаний.

В документы, представляемые на конкурс образовательных программ, включается полный список участвующих в программе преподавателей по лицензионной форме, резюме каждого преподавателя, а также дополнительные сведения по запросу Экспертного совета Комиссии о профессорско-преподавательском составе.

Образовательные организации должны учитывать результаты анкетирования специалистов по учебным дисциплинам и, в случае получения преподавателем низкой оценки, отстранять преподавателя от работы в программе. Обновление профессорско-преподавательского состава возможно с начала очередного учебного года.

8. ДОКУМЕНТ ОБ ОКОНЧАНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Образовательные программы в российских образовательных организациях, представляемые на конкурсный отбор или реализуемые в рамках Государственного плана, являются составной частью подготовки специалистов и должны отвечать требованиям, соответствующим уровню документа установленного образца, выдаваемого по окончании обучения.

По окончании обучения специалистам должен выдаваться образовательной организацией документ установленного ею образца - ***диплом о профессиональной переподготовке***. Запись в документе должна полностью соответствовать названию образовательной программы. Диплом дает право заниматься профессиональной деятельностью в области избранного направления подготовки.

9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

9.1. Оценка эффективности (результативности) образовательной программы

Оценка эффективности (результативности) образовательной программы осуществляется на следующих уровнях:

1. Реакция слушателей - в какой степени участники обучения позитивно реагируют на обучающие события;
2. Научение слушателей - в какой степени участники приобрели ожидаемые знания, умения, навыки и установки, основанные на их участии в обучающих событиях;
3. Бизнес-результаты - в какой степени целевые результаты (исполнение цели программы) являются следствиями обучающих мероприятий и последующих событий.

Оценка на уровне 1 «Реакция слушателей» предполагает сбор через анкетирование слушателей (в бумажном или электронном виде) по каждому завершенному учебному курсу и по программе в целом информации о степени удовлетворенности слушателей. По результатам анализа анкет могут быть рассчитаны следующие показатели эффективности:

– индекс удовлетворенности слушателей (*Customer Satisfaction Index, CSI*): средняя по 10-балльной шкале оценка ответа на вопрос анкеты «Я удовлетворен программой / учебным курсом в целом». Рекомендуемое нормативное значение индекса удовлетворенности – не ниже 8,0;

– индекс лояльности *(Net Promoter Score, NPS)*: разница между процентом промоутеров (поставили 9 и 10 баллов по 10-балльной шкале) и процентом критиков (поставили 6 баллов и ниже по 10-балльной шкале) при ответе на вопрос анкеты по программе / учебному курсу «Какова вероятность, что Вы порекомендуете данную программу / учебный курс коллегам». Рекомендуемое нормативное значение индекса лояльности (NPS) – не ниже 70%.

В развитие этих основных показателей организация может рассчитывать отдельные показатели по каждому вопросу итоговой анкеты (при 10-балльной шкале оценивания рекомендуемые нормативные значения – не ниже 8,0), в частности:

– соответствие содержания потребностям слушателей;

– восприятие слушателями качества и полноты учебных материалов;

– мотивация слушателей на применение полученных знаний, умений и навыков в работе;

– полезность программы (оценка слушателями того, насколько знания, умения и навыки повысят результативность на рабочем месте);

– удовлетворенность слушателей организацией программы;

– удовлетворенность слушателей условиями и инфраструктурой обучения.

Организации разрабатывают формы анкет слушателей по учебным курсам / программе в целом самостоятельно. В качестве обязательных должны быть включены вопросы, позволяющие рассчитать индексы удовлетворенности и лояльности (NPS). В анкету также могут быть включены дополнительно вопросы о качестве преподавания по конкретным преподавателям. Примерные вопросы анкеты слушателей приведены в Приложении 7.

Шкала оценивания (10-балльная, 5-балльная, иная) выбирается образовательной организацией самостоятельно. Для расчета NPS используется исключительно 10-балльная шкала, поэтому и для иных вопросов анкеты рекомендуется также использовать 10-балльную шкалу.

Оценка на уровне 1 «Реакция слушателей» производится в ходе программы (по учебным курсам) и в конце программы (по программе в целом).

Оценка на уровне 2 «Научение слушателей» осуществляется в ходе проведения промежуточной аттестации (экзамены, зачеты) по учебным курсам, промежуточных аттестаций по программе (этапы 1 и 2), итоговой аттестации. На данном уровне фокус следует сделать на оценке контрольных мероприятий, имеющих независимую от образовательной организации составляющую (промежуточные аттестации по программе, защита проектов и т.п.). Кроме традиционных показателей оценки успеваемости и выпуска (процент (и количество) успешно завершивших обучение) при использовании дистанционных образовательных технологий и электронного контента на цифровых образовательных платформах для оценки эффективности на данном уровне можно использовать данные учебной аналитики: число активных пользователей электронного ресурса, среднее время прохождения электронного курса (единицы электронного контента), среднее время нахождения на странице программы / курса и т.п.

Оценка на уровне 2 «Научение слушателей» производится в ходе программы (по учебным курсам) и в конце программы (по программе в целом).

Оценка на уровне 3 «Бизнес-результаты» предполагает связь с исполнением миссии (цели) программы, т.е. сформулированного ответа на вопрос зачем нужна эта программа в рамках реализации Государственного плана, какие задачи реализации Государственного плана она решает, какие ожидаются ключевые результаты для реализации Государственного плана. Оценка на этом уровне – это оценка постпрограммных эффектов от программы, т.е. того, что изменилось в бизнесе слушателей и с самими слушателями после окончания программы. К показателям такой оценки (в зависимости от поставленных целей программы, целевой аудитории и категории слушателей) можно отнести показатели:

- карьерных перемещений слушателей;
- внедрения разработанных проектов;
- создания новых предприятий (стартапов);
- роста эффективности бизнеса компаний, в которых работают слушатели;
- исполнения показателей национальных проектов и региональных программ развития;
- иные показатели.

Оценка на уровне 3 «Бизнес-результаты» производится после окончания программы (по отдельным показателям – через 3, 6, 12 месяцев). Образовательная организация должна обеспечить мониторинг избранных для оценки показателей в постпрограммный период. Общий мониторинг успешности программ посредством анализа обратной связи (анкетирования) участников программы, а также их руководителей производится через полгода после окончания программы.

Образовательные организации при разработке образовательных программ должны разработать систему **ключевых показателей эффективности,** т.е. набора из 3 – 5 ключевых показателей на разных уровнях оценки, их нормативных (целевых, плановых) значений, и периода их оценки (в ходе программы, в конце программы, в постпрограммный период).

9.2. Оценка качества образовательных программ

Для оценки качества реализуемых образовательными организациями, участвующими в реализации Государственного плана, образовательных программ и соответствия их методическим рекомендациям один раз в 2 года проводится общественная экспертиза и один раз в год – мониторинг программ. На экспертизу представляется Отчет о проведении самооценки (Приложение 8) и ежегодно – Отчет о реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров.

Приложение 1

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА[1]
программы профессиональной переподготовки
«Наименование программы»

Год набора: 20__/20__.

Тип программы:
- ○ базовая образовательная программа (тип B - basic)
- ○ проектно-ориентированная образовательная программа (тип A - advanced)

Направление подготовки (в рамках Государственного плана):
- ○ Менеджмент
- ○ Маркетинг
- ○ Финансы
- ○ Менеджмент в социальной сфере

Миссия (цель программы): (*должна дать ответ на вопрос зачем нужна эта программа в рамках реализации Государственного плана, какие задачи реализации Государственного плана она решает, какие ожидаются ключевые результаты для реализации Государственного плана).*

Целевая аудитория программы: (*для каких основных сегментов целевой группы специалистов, прошедших конкурсный отбор, предназначена программа: по отраслям экономики, вовлеченности в реализацию приоритетных проектов и региональных проектов развития, уровню квалификации специалистов, должностным позициям (или ролям), иным необходимым характеристикам).*

Перечень нормативных документов, определяющих квалификационные характеристики (требования) к выпускнику программы: *(указываются реквизиты и наименования профессиональных стандартов, квалификационных требований, федеральных государственных образовательных стандартов, образовательных стандартов образовательной организации, нормативных правовых актов, определяющих требования к выпускнику программы).*

Пример заполнения раздела:

–профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06 октября 2015 г. № 691н;

–квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями). Раздел I. Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях. Должности руководителей. Директор (генеральный директор, управляющий) предприятия. Главный инженер. Начальник отдела организации и оплаты труда. Должности специалистов. Инженер по нормированию труда. Инженер по организации труда. Экономист по труду;

–федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата[2]), утвержденный приказом Минобрнауки России от 12 января 2016 г. № 7/ Федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки «Менеджмент» (уровень магистратуры[3]), утвержденный приказом Минобрнауки России от 30.03.2015 № 322.

Характеристика нового вида профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации: (с учетом специализации).

---

[1] Образовательная организация имеет право добавить в данную типовую форму дополнительные разделы и сведения.

[2] Может быть указан для базовой образовательной программы (тип B - basic).

[3] Может быть указан для проектно-ориентированной образовательной программы (тип A - advanced).

Примеры заполнения раздела:

1. При применении профессионального стандарта:

Вид профессиональной деятельности[1]**:** Управление персоналом организации.

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» относит трудовую функцию «Операционное управление персоналом и подразделением организации» (возможные наименования должностей: руководитель структурного подразделения, начальник структурного подразделения) к 7 уровню квалификации; трудовые функции B/03.6 «Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом», C/03.6 «Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала», D/04.6 «Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала», E/03.6 «Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала», F/03.6 «Администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики» (возможное наименование должностей «Менеджер по персоналу») - к 6 уровню квалификации.

2. При применении квалификационного справочника:

Вид профессиональной деятельности[2]: _____

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих относит должности «Начальник отдела кадров», «Менеджер по персоналу» к должностям руководителей. *Указываются должностные обязанности по соответствующей должности, которые выпускник сможет выполнять по завершении обучения.*

Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и (или) перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы:

Код компетенции	*Описание компетенции*
ПК	**Профессиональные компетенции**
ПК1	…
ПК2	…
…	…
ЦК	**Цифровые компетенции**
ЦК1	…
ЦК2	…
…	…
СК	**Социальные компетенции**
СК1	…
СК2	…
…	…

Ожидаемые образовательные результаты и способы их измерения:

№	*Образовательный результат*	*Способ измерения*
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Трудоемкость программы: ___ академических часов (_____ зач.единиц[3]), в т.ч. _____ аудиторных часов.

[1] Из профессионального стандарта.

[2] Из ФГОС.

Минимальный срок обучения: _____ (*недель, месяцев).*

Форма обучения: (*очная/ очно-заочная*).

Форма организации учебного процесса: (*модульная*[1]).

Дистанционные образовательные технологии:

Наименование	*Общая трудоемкость*		*Аудиторные занятия (контактные часы)*	
	ак.час	*в % к общей трудоемкости*	*ак.час*	*в % к аудит. занятиям*
Всего использование дистанционных образовательных технологий, в т.ч.				
- синхронное электронное обучение				
- асинхронное электронное обучение			X	X

Активные методы обучения:

№	*Наименование активных методов обучения*	*Коды развиваемых компетенций*
1.		
2.		
3.		

Нормативная численность группы: от ___ чел.

Организационно-педагогические условия реализации программы: (*профессорско-преподавательский состав, учебно-методическое, материально-техническое и др. обеспечение*).

Профессорско-преподавательский состав:

№ п/п	*Наименование дисциплины (модуля)*	*Ф.И.О.*	*Должность и место работы*	*Ученая степень/звание*

Учебно-методическое обеспечение:

(обеспеченность образовательного процесса учебно-методическими материалами, в том числе на электронных носителях, использование цифровых образовательных платформ)

Материально-техническое обеспечение:

(количественное описание материально-технического обеспечения образовательного процесса, включающее количество кабинетов, предоставляемых для проведения занятий, с количеством посадочных мест, общей площадью в кв. м., количество компьютерных классов, их оснащенность рабочими местами и персональными компьютерами, рабочими станциями с выходом в Интернет, иные необходимые для реализации программы материально-технические условия)

---

[3] Общая трудоемкость программы в зачетных единицах указывается дополнительно к указанию трудоемкости в акад.часах, если в образовательной организации принято измерять трудоемкость в зачетных единицах. При этом в данном пункте должна быть указана принятая в образовательной организации общая трудоемкость одной зачетной единицы.

[1] Указывается для ДПП с модульной организацией учебного процесса.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) программы[1]:

№	Наименование показателя	Нормативное значение	Когда измеряется[2]

[1] Рекомендуется иметь не менее 3-х и не более 5 КПЭ образовательной программы.

[2] В ходе программы, по окончании (в конце) программы, через 3 (6, 12) месяцев после окончании программы, иной срок.

Приложение 2

УЧЕБНЫЙ ПЛАН[1]
программы профессиональной переподготовки
«Наименование программы»

Год набора: 20__/20__.

Тип программы:
- ○ базовая образовательная программа (тип B - basic)
- ○ проектно-ориентированная образовательная программа (тип A - advanced)

Направление подготовки (в рамках Государственного плана):
- ○ Менеджмент
- ○ Маркетинг
- ○ Финансы
- ○ Менеджмент в социальной сфере

Перечень и трудоемкость элементов учебного плана:

№	Наименование элемента учебного плана (раздела, модуля, дисциплины, вида работ и т.п.)	Общая трудоемкость		в том числе						Аналитические показатели					Коды развиваемых компетенций	Форма контроля
				Аудиторные занятия			Самостоятельная работа			Общая трудоемкость без прочей самост. работы	Обучение с использованием дист.образоват. технологий		Активные методы обучения			
				Всего	Очные	Дистанционные	Всего	Электронное обучение	Прочая самост. работа							
		Ак.ч.	Зач.ед.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	В %	Ак.ч.	В %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Раздел 1, всего:															
1.1.	Дисциплина 1.1.															
1.2.	Дисциплина 1.2.															
2.	Раздел 2, всего:															
2.1.	Дисциплина 2.1.															
2.2.	Дисциплина 2.2.															
	ИТОГО:															

[1] Образовательная организация имеет право добавить в данную типовую форму дополнительные разделы и сведения.

Инструкция по заполнению таблицы перечня и трудоемкости элементов учебного плана:

1. Строки элементов учебного плана (по столбцу 2) заполняются в разрезе разделов образовательной программы, определенных настоящими Методическими рекомендациями по программам типа А и В. Должны быть указаны промежуточные итоги по каждому разделу и по программе в целом.

2. По столбцам (3) и (4) указывается общая трудоемкость программы. В случае, если в образовательной организации принято измерение общей трудоемкости дополнительных профессиональных программ в зачетных единицах, то в дополнение к столбцу (3) заполняется столбец (4). При этом общая трудоемкость одной зачетной единицы должна быть указана в Общей характеристике программы.

3. Общая трудоемкость программы в ак.ч. по столбцу (3) = сумме столбцов (5) и (8).

3. По столбцам (5) – (7) указываются аудиторные занятия по программе, т.е. занятия, проводимые преподавателем синхронно, в разрезе очных и дистанционных занятий (синхронное электронное обучение в форматах вебинаров, видеоконференций, виртуальных классов и др.). При этом столбец (5) = сумме столбцов (6) и (7).

4. По столбцам (8) – (10) указываются объемы самостоятельной работы в разрезе асинхронного электронного обучения (изучение электронного обучения, коллаборация на социальных платформах и т.п.) и прочей самостоятельной работы (к примеру, самостоятельная работа над проектом, стажировка и т.п.). При этом столбец (8) = сумме столбцов (9) и (10).

5. По столбцам (11) – (15) рассчитываются аналитические показатели, которые нормируются настоящими Методическими рекомендациями для программ типа А и В:

5.1. По столбцу (11) – общая трудоемкость без прочей самостоятельной работы, т.е. очная аудиторная трудоемкость (6) и трудоемкость занятий с использованием дистанционных образовательных технологий как в форматах синхронного (7), так и асинхронного (11) электронного обучения. Формула расчета: (11) = (5) + (9) или (11) = (3) – (10).

5.2. По столбцам (12) – (13) показывается объем обучения с использованием дистанционных образовательных технологий. По столбцу (12) – в аудиторных часах по формуле расчета: (12) = (7) + (9). По столбцу (13) – доля в процентах такого обучения в общей трудоемкости без прочей самостоятельной работы по формуле расчета: (13) = ((12) / (11)) x 100%.

5.3. По столбцам (14) – (15) показывается объем активных методов обучения, реализуемых как в очном формате, так и с использованием дистанционных образовательных технологий. По столбцу (14) – в аудиторных часах. По столбцу (15) – доля в процентах обучения с использованием активных методов в общей трудоемкости без прочей самостоятельной работы по формуле расчета: (15) = ((14) / (11)) x 100%.

6. По столбцу (16) показывается на развитие какой профессиональной, цифровой, социальной компетенции, определенной в Общей характеристике образовательной программы, направлен элемент учебного плана. Допускается связь каждого отдельного элемента с несколькими компетенциями. В данном столбце указываются только коды соответствующих компетенций без их расшифровки.

7. По столбцу (17) указывается форма контроля по каждому элементу учебного плана: экзамен, зачет, дифференцированный зачет, защита (с оценкой), защита (без оценки), промежуточная аттестация по программе и иные формы контроля.

График реализации программы: последовательность и распределение по периодам обучения элементов учебного плана:

Примерная форма[1]:

В ак.часах.

		Премодуль					**Очный модуль 1**					**Межмодульный период 1**					**Очный модуль 2**					**Прочие модули ….**	**Итого по программе**				
			в т.ч.					в т.ч.					в т.ч.					в т.ч.						в т.ч.			
		Всего	Очные аудиторные занятия	Дистанционные занятия	Электронное обучение	Прочая самостоятельная работа	Всего	Очные аудиторные занятия	Дистанционные занятия	Электронное обучение	Прочая самостоятельная работа	Всего	Очные аудиторные занятия	Дистанционные занятия	Электронное обучение	Прочая самостоятельная работа	Всего	Очные аудиторные занятия	Дистанционные занятия	Электронное обучение	Прочая самостоятельная работа		Всего	Очные аудиторные занятия	Дистанционные занятия	Электронное обучение	Прочая самостоятельная работа
1.	Раздел 1, всего:																										
1.1.	Дисциплина 1.1.																										
1.2.	Дисциплина 1.2.																										
2.	Раздел 2, всего:																										
2.1.	Дисциплина 2.1.																										
2.2.	Дисциплина 2.2.																										
	ИТОГО:																										

[1] График реализации программу и форму этого графика образовательная организация разрабатывает самостоятельно. В данном случае приведена примерная форма графика при модульном формате организации учебного процесса.

Этапы промежуточной и итоговой аттестации по образовательной программе, реализуемой в рамках Государственного плана.

Периоды прохождения аттестации по образовательной программе в рамках реализации Государственного плана:

- **Первая промежуточная аттестация** _____ (*после модуля X, через X месяцев после начала реализации программы, иной срок*)
- **Вторая промежуточная аттестация** _____ (*после модуля X, через X месяцев после начала реализации программы, иной срок*)
- **Итоговая аттестация по программе**_____ (*после модуля X, через X месяцев после начала реализации программы, иной срок*)

График и соответствие содержания образовательной программы требованиям промежуточной и итоговой аттестации по программе:

Примерная форма:

№	Наименование элемента учебного плана (раздела, модуля, дисциплины, вида работ и т.п.)	Промежуточная аттестация по программе 1: *указать период аттестации; совокупность дисциплин, результаты обучения по которым включены в программу аттестации*	Промежуточная аттестация по программе 2: *указать период аттестации; совокупность дисциплин, результаты обучения по которым включены в программу аттестации*	Итоговая аттестация: *указать период аттестации; совокупность дисциплин и иных форм учебной работы, результаты обучения по которым включены в программу аттестации*
1	2	3	4	5
1.	Раздел 1:			
1.1.	Дисциплина 1.1.	*Результаты, включенные в аттестацию:*	X	X
1.2.	Дисциплина 1.2.	*Результаты, включенные в аттестацию:*	X	X
2.	Раздел 2:			
2.1.	Дисциплина 2.1.	X	*Результаты, включенные в аттестацию:*	X
2.2.	Дисциплина 2.2.	X	*Результаты, включенные в аттестацию:*	X
X.	Раздел X. Итоговая аттестация	X	X	*Результаты, включенные в аттестацию:*

Приложение 3

Рекомендации по формированию образовательных результатов по учебным дисциплинам профессионального ядра (Major)

Настоящий раздел содержит описание рекомендуемых образовательных результатов по учебным дисциплинам профессионального ядра (Major) как для базовых (тип B), так и для проектно-ориентированных (тип A) образовательных программ.

1. В области экономики выпускник должен знать основные закономерности функционирования рыночной экономики, уметь проводить экономический анализ, обладать навыками экономического обоснования управленческих решений.

Выпускник должен:

– уметь оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, уметь увязать деятельность предприятия с макроэкономическими факторами;

– понимать цели и задачи макроэкономической политики государства, а также методы достижения этих целей и возможных противоречий между ними;

– уметь анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

– знать необходимые источники информации для определения показателей эластичности спроса и возможности их использования для решений о ценах;

– уметь оценивать издержки производства и применять их для выработки управленческих решений;

– понимать особенности экономики общественного сектора (для программ по менеджменту в социальной сфере).

2. В области общего и стратегического менеджмента выпускник должен знать принципы общего менеджмента, обладать умениями и навыками управленческой деятельности, разработки и реализации стратегии, умением использовать методы стратегического анализа.

Выпускник должен:

– владеть навыками использования инструментов мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе управления процессами групповой динамики и принципов формирования команды;

– уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, анализировать и проектировать бизнес-процессы, а также работы;

– понимать сущность бизнеса и стратегического управления в условиях рынка и цифровой экономики, уметь определять миссию и цели организации, анализировать ее сильные и слабые стороны в конкурентной среде, вырабатывать на этой основе стратегию организации и уметь добиваться ее осуществления, уметь выявлять, анализировать и развивать устойчивые конкурентные преимущества;

– понимать, уметь анализировать и проектировать бизнес-модель организации, включая бизнес-модели организаций новой экономики;

– владеть современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами

диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике;

– уметь разрабатывать организационную структуру и архитектуру организации, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности организации, включая сетевые и экосистемные структуры;

– владеть принципами и методами диагностики организационных проблем и методами управления организационными изменениями;

– знать и применять новые подходы, модели и технологии менеджмента: стратегия «голубого океана», бирюзовые организации, бережливые инновации, agile, клиентоцентричность и т.д.

3. В области функционального менеджмента выпускник должен обладать знаниями, умениями и навыками управления такими функциональными сторонами деятельности организации, как финансовый менеджмент и учет; маркетинг; управление операциями (бизнес-процессы), управление человеческими ресурсами и другими.

Выпускник должен:

В части финансового менеджмента и учета

– знать концептуальные основы финансового менеджмента;

– уметь анализировать финансовую отчетность организации и использовать приемы финансового анализа при принятии управленческих решений;

– уметь разрабатывать финансовую модель организации, владеть методами финансового планирования, прогнозирования и бюджетирования;

– уметь оценивать принимаемые решения с учетом временной стоимости денег и риска, владеть навыками оценки инвестиционных проектов;

– уметь проводить оценку ценовых и прочих маркетинговых решений с точки зрения их влияния на финансовые результаты;

– знать и уметь применять современные системы учета, анализа, контроля и управления затратами;

– понимать формирование ценности бизнеса и уметь управлять драйверами роста ценности бизнеса;

В части маркетинга

– уметь сегментировать рынок, позиционировать товары и определять ключевые факторы успеха на выбранных целевых сегментах, оценивать и прогнозировать спрос, емкость рынка, рыночную долю предприятия;

– уметь анализировать поведение потребителей, их мотивы и предпочтения, уметь формировать клиентский опыт и управлять им;

– оценивать конкурентоспособность продукции предприятия, уметь использовать ценовые инструменты в конкурентной политике предприятия;

– уметь применять инструменты маркетинга для повышения конкурентоспособности, в т.ч. инструменты цифрового маркетинга;

В части управления операциями (бизнес-процессами)

– уметь анализировать, моделировать и описывать бизнес-процессы;

– уметь оптимизировать бизнес-процессы и понимать роль внешних и внутренних клиентов в оптимизации процессов;

– уметь использовать инструменты улучшения процессов (реинжиниринг, постоянное улучшение), в том числе лин-технологии, Шесть Сигма, циклы улучшений и др.;

В части управления человеческими ресурсами

– владеть современными концепциями организационного поведения и управления человеческими ресурсами;

– владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, применять на практике;

– уметь формировать путь сотрудника по этапам HR-цикла в организации;

– уметь мотивировать персонал и разрабатывать системы управления эффективностью деятельности;

– уметь использовать HR-аналитику для принятия решений в области управления человеческими ресурсами;

– уметь анализировать неформальные структуры и групповую динамику в организации;

– уметь формировать и анализировать корпоративную культуру, строить систему управления по ценностям.

4. В области управления проектами и методов принятия управленческих решений выпускник должен:

– владеть методами управления проектами для внедрения технологических и продуктовых инноваций и/или организационных изменений;

– понимать и уметь работать в гибких (agile) фреймворках управления проектами, уметь выстраивать проектную деятельность, ориентируясь на гибкие (agile) методы управления проектами;

– применять принципы и инструменты дизайн-мышления при разработке новых продуктов, услуг и сервисов, управлении проектами организационных и технологических изменений;

– уметь планировать проект, рассчитывать экономическую эффективность, оценивать риски проекта и управлять ими;

– владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

5. В области сравнительного менеджмента выпускник должен:

– знать кросс-национальные особенности менеджмента;

– уметь анализировать зарубежный опыт управления и обладать навыками его использования в российских организациях;

– принимать управленческие решения, с учетом национальных особенностей.

Базовые и проектно-ориентированные образовательные программы различаются глубиной освоения представленных выше компетенций. Образовательные организации при разработке образовательных программ имеют право:

– перенести достижение части базовых образовательных результатов в курсы пререквизитов (курсы выравнивания);

– перенести углубленное освоение ряда компетенций в блоки «Специализация» (для базовых программ) или «Функциональная подготовка» (для проектно-ориентированных программ);

– перенести часть развиваемых компетенций в блок «Сквозные технологии».

Приложение 4

Рекомендации по формированию образовательных результатов по учебным дисциплинам раздела «Сквозные технологии»

Раздел «Сквозные технологии» предполагают развитие компетенций специалистов любого направления подготовки и специализации как по базовым (тип В), так и проектно-ориентированным (тип А) образовательным программам в 2-х областях:

– развитие цифровых навыков и компетенций (понимание новых бизнес-моделей цифровой экономики, цифровой трансформации бизнеса, развитие культуры работы с данными и навыков использования цифровых технологий для решения управленческих задач);

– развитие социальных (гибких) навыков менеджера, включая лидерство, управление командами, управление собой, развитие коммуникативных навыков, системного и критического мышления и др.

Конкретные виды развиваемых в рамках данного раздела программы цифровых и социальных навыков (компетенций) выбираются образовательной организацией самостоятельно. Далее представлен примерный перечень результатов обучения в области развития цифровых и социальных (гибких) навыков.

1. Цифровые навыки и компетенции

Цифровая грамотность (*digital fluency*) определяется набором знаний и умений, которые необходимы для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов Интернета. В основе цифровой грамотности лежат **цифровые компетенции** (*digital competencies*) — способность решать разнообразные задачи в области использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ): использовать и создавать контент при помощи цифровых технологий, включая поиск и обмен информацией, ответы на вопросы, взаимодействие с другими людьми и компьютерное программирование.

Цифровая грамотность включает личностные, технические и интеллектуальные (цифровые) навыки, которые необходимы для того, чтобы жить в цифровом мире. Под **цифровыми навыками** (digital skills) понимаются устоявшиеся, доведенные до автоматизма модели поведения, основанные на знаниях и умениях в области использования цифровых устройств, коммуникационных приложений и сетей для доступа к информации и управления ей. Цифровые навыки позволяют людям создавать и обмениваться цифровым контентом, коммуницировать и решать проблемы для эффективной и творческой самореализации в обучении, работе и социальной деятельности в целом.

Примерные образовательные результаты в данной области сводятся к тому, что выпускник программы должен:

<u>В части цифровой трансформации бизнеса:</u>

– понимать новые бизнес-модели цифровой экономики, в том числе бизнес-модели, основанные на цифровых платформенных решениях;

– понимать логику, направления и основные тренды цифровой трансформации бизнеса;

– понимать возможности, перспективы и риски применения технологий четвертой промышленной революции в экономике и бизнесе: новые вычислительные технологии, блокчейн и технологии распределенного реестра, интернет-вещей, искусственный интеллект и роботы, передовые материалы, аддитивное производство и многомерная печать, биотехнологии, нейротехнологии, виртуальная и дополненная реальность, получение, накопление и передача энергии, геоинженерия, космические технологии;

– применять знания трендов и технологий для определения направлений и стратегии цифровой трансформации предприятия;

– знать последствия цифровой трансформации в отраслях (телекоммуникации, финансовые услуги, ритейл, автопроизводство, сельское хозяйство, энергетика и др.);

– понимать архитектуру организации в цифровой среде и уметь выступать в качестве функционального заказчика при цифровизации продуктов, сервисов, процессов, управленческих функций;

– уметь визаулизировать данные и строить прототипы (модели) информационных панелей (дэшбордов);

– знать основные системы сопровождения управленческой деятельности.

В части цифровой грамотности:

– решать разнообразные задачи в области использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);

– уметь формулировать потребность в информации, искать данные в цифровой среде, иметь доступ к контенту, создавать и менять собственные стратегии поиска информации;

– уметь анализировать, сравнивать и критически оценивать достоверность и надежность источников данных, информации и цифрового контента; уметь анализировать, интерпретировать и критически оценивать данные, информацию и цифровой контент;

– уметь организовывать, хранить и извлекать данные, информацию и контент в цифровой среде, а также организовывать и обрабатывать их в структурированной среде;

– уметь взаимодействовать посредством различных цифровых технологий и определять соответствующие цифровые средства коммуникации в контексте;

– уметь обмениваться данными, информацией и цифровым контентом с другими посредством соответствующих цифровых технологий;

– уметь использовать цифровые инструменты и технологии для совместной работы, а также для совместного производства ресурсов и знаний;

– знать правила и нормы поведения в процессе использования цифровых технологий и коммуникации в цифровых средах, уметь адаптировать коммуникационные стратегии к конкретной аудитории, понимать и учитывать культурное и поколенческое разнообразие в цифровой среде;

– уметь создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах, модифицировать и повышать качество информации и контента, интегрировать их в единую совокупность знаний для создания нового контента;

– понимать, как используются авторские права и лицензии на данные, информацию и цифровой контент;

– понимать риски и угрозы в цифровой среде, знать о мерах обеспечения безопасности данных;

– уметь определять потребности и отбирать необходимые цифровые инструменты для их решения;

– понимать, как использовать цифровые инструменты и технологии для создания знаний и инноваций, уметь разрабатывать концептуальные решения по проблемным ситуациям в цифровых средах;

– понимать возможности и ограничения машинного обучения, применения анализа данных и машинного обучения в предметной области, соответствующей образовательной программе;

– понимать основные типы и источники данных;

– уметь проводить простую аналитику на данных (вычисление статистик, визуализация);

– уметь ставить задачи профессионалам в области анализа данных, машинного обучения, информатизации бизнес-процессов, интерпретировать полученные результаты и принимать решения на основе анализа.

2. Социальные (гибкие) навыки

Основная цель применения в программе: дать руководителям и специалистам возможность развить свои умения и навыки в сфере коммуникаций, эмоциональный интеллект, навыки принятия управленческих решений, личностное развитие, эффективное мышление и иных социальных (гибких) навыков, которые в совокупности определяют эффективность руководителя и специалиста в условиях изменений компании, карьерного роста и развития.

Примерные образовательные результаты: выпускник программы должен овладеть следующими знаниями, умениями и навыками.

В части коммуникационных навыков:

— уметь вести дискуссии и эффективные переговоры;
— развивать навыки бизнес-коммуникаций;
— уметь работать в команде;
— уметь модерировать совещания и деловые встречи.

В части эмоционального интеллекта:

— развивать навыки эмпатии и безоценочности;
— осознавать эмоции и управлять ими;
— уметь учитывать ценности, развивать корпоративные ценности;
— соблюдать деловые обязательства и деловую этику.

В части развития управленческих навыков:

— уметь делегировать и контролировать;
— уметь планировать;
— уметь обучать других;
— уметь мотивировать;
— уметь находить эффективные решения.

В части личной эффективности:

— уметь проводить презентации;
— развивать лидерские качества;
— уметь принимать эффективные решения;
— развивать навыки ораторского мастерства;
— развивать целеустремленность;
— уметь управлять временем;
— уметь вести деловую переписку;
— рефлексировать, проводить самоанализ и самоменеджмент.

В части эффективного мышления:

— развивать аналитические способности;
— уметь оценивать ситуацию;
— уметь работать с данными;
— уметь анализировать проблемы.

Приложение 5

ОРГАНИЗАЦИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО ТЕСТИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

Реализация Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации предусматривает внедрение современных образовательных технологий и автоматизацию процесса контроля результатов обучения специалистов.

Цель единого автоматизированного тестирования - проверка обязательного уровня освоения слушателями профессиональных компетенций, относимых к профессиональному ядру подготовки, по основным направлениям подготовки в ходе реализации Государственного плана.

Автоматизированное тестирование специалистов предусматривает 2 основных режима работы:

- **тренинговый режим – позволяет специалистам самостоятельно готовиться по данному направлению в режиме on-line.**
- **экзаменационный режим – предназначен для проверки уровня знаний и навыков тестируемых.**

Тестирование будет организовано по следующим направлениям:

1. Тестирование базовых знаний и навыков по экономике для менеджеров **в ходе проведения первой промежуточной аттестации специалистов.**

Тест включает в себя 30 вопросов, для ответов на которые дается 60 минут. Вопросы тестов составлены по следующим основным разделам:

- **Макроэкономические условия деятельности фирмы;**
- **Спрос и его анализ для целей фирмы;**
- **Рыночное равновесие;**
- **Типы рынков и конкуренция;**
- **Затраты фирмы и их использование в управленческих решениях.**

2. Тестирование базовых знаний и навыков по общей управленческой подготовке**, включающей принципы управления организацией, управление финансами и управление маркетингом в ходе проведения второй промежуточной аттестации специалистов.**

Тест включает в себя 40 вопросов (20 вопросов из блока 1 и по 10 вопросов из блоков 2 и 3, описанных ниже), для ответов на которые дается 90 минут. Вопросы тестов составлены по следующим основным блокам и разделам:

Блок 1. Принципы управления организацией

- **Организация бизнеса и стратегическое управление организацией**
- **Инструменты стратегического анализа**
- **Аналитический инструментарий менеджера (методология системного подхода, количественные и качественные методы принятия решений)**
- **Организационные структуры, распределение полномочий и ответственности, анализ и проектирование бизнес-процессов**
- **Управление человеческими ресурсами в организациях**

Блок 2. Управление финансами

- **Финансовая отчетность**
- **Финансовый анализ**
- **Финансовое планирование, прогнозирование и бюджетирование**
- **Инвестиционный анализ**
- **Системы учета, анализа, контроля и управления затратами**
- **Ценность (стоимость) бизнеса**

Блок 3. Управление маркетингом

- **Основные понятия маркетинга**
- **Поведение потребителей**
- **Маркетинговые стратегии и клиентоцентричность**
- **Выбор целевого рынка и позиционирование**
- **Комплекс маркетинга**

Приложение 6

ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Аттестационная работа является завершающим этапом профессиональной переподготовки специалистов и имеет своей целью:

– систематизацию, закрепление и расширение теоретических и практических знаний в предметной области, соответствующей программе обучения;

– применение их при решении конкретных задач на предприятиях и в организациях любой формы собственности, а также в структурах государственного управления;

– развитие навыков самостоятельной деятельности;

– выявление подготовленности слушателя к практической деятельности в выбранной области в условиях дальнейшего совершенствования управления экономикой, повышения ее эффективности, углубления рыночных отношений.

Аттестационная работа должна отвечать следующим требованиям.

1. Работа должна основываться на конкретных материалах предприятия или организации и содержать в себе решение (предложение, рекомендации) определенных задач, наиболее актуальных для предприятия.

2. Тема работы должна соответствовать профилю обучения (маркетинг, менеджмент, финансы, экономика и управление) и носить комплексный характер, т.е. предусматривать анализ и исследование экономических, организационно-технических, управленческих и других вопросов.

3. Работа должна быть оформлена с учетом требований и правил оформления работ данного уровня (ГОСТ 7.32-2001).

4. К защите работы слушателем должны быть подготовлены соответствующие документы: выпускная аттестационная работа (в печатном и электронном виде), отзыв руководителя выпускной аттестационной работы, рецензия внешней организации, аннотация выпускной аттестационной работы на иностранном языке, доклад, графический (иллюстрационный) материал (доклад и графический материал должны полностью освещать тему работы, быть логически связанными и представлять собой единое целое).

Подготовка аттестационной работы завершается защитой перед аттестационной комиссией.

Структура аттестационной работы для образовательных программ типа В

Введение:

- краткое описание ситуации и выделение проблемы;
- актуальность;
- цели и задачи;
- исследовательская база.

1. Анализ проблемного поля и выявление причин

2. Разработка рекомендаций по повышению эффективности бизнеса (оптимизация бизнес-процессов и структуры, внедрение финансовых моделей, информационных систем, новых методов управления, систем мотивации и повышения квалификации персонала и т.п.)

3. Разработка проекта внедрения

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

Структура аттестационной работы для проектно-ориентированных образовательных программ типа А

Введение:

- краткое описание ситуации и выделение проблемы;
- проектная идея;
- актуальность;
- цели и задачи;
- исследовательская база.

1. Анализ (внешний и внутренний), позволяющий оценить необходимость предполагаемых изменений, осуществляемых в рамках проекта

2. Разработка схемы бизнес процессов, которые должны возникнуть в ходе выполнения проекта, а также разработка плана осуществления проекта (по задачам, времени, ресурсам и затратам) или бизнес-плана и оценка инвестиционной привлекательности проекта

3. Разработка организационной схемы реализации проекта, включая подготовку персонала и работу в условиях, проведенных в результате проекта изменений

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

Приложение 7

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ АНКЕТИРОВАНИЯ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО УЧЕБНЫМ КУРСАМ / ПРОГРАММЕ В ЦЕЛОМ

1. Обязательные вопросы для расчета индексов удовлетворенности и лояльности (NPS)

– Я удовлетворен программой / учебным курсом в целом
– Какова вероятность, что Вы порекомендуете данную программу / учебный курс коллегам

2. Рекомендуемые дополнительные вопросы для оценки эффективности (результативности) программы / учебного курса:

– Содержание программы соответствовало моим потребностям (ожиданиям)
– Я удовлетворен качеством и полнотой учебных материалов (включая электронные, подготовительные материалы, рабочие тетради, презентации)
– Я смогу применить полученные на программе знания, умения, навыки в работе
– Полученные на программе знания, умения, навыки повысят мою результативность при выполнении рабочих задач
– В процессе обучения была возможность попрактиковаться в применении новых знаний и навыков.
– Учебный курс способствовал подготовке к зарубежной стажировке / разработке проекта (только для учебных курсов)
– Эта учебная программа была хорошим вкладом в мое карьерное развитие (только для программы в целом)
– Я удовлетворен организацией программы (только для программы в целом)
– Условия и инфраструктура способствовали комфортному обучению (только для программы в целом)

3. Рекомендуемые дополнительные вопросы для оценки качества преподавания

– Преподавание показало подготовленность и организованность преподавателя.
– Энергия и энтузиазм преподавателя способствовали вовлечению слушателей

Приложение 8

ОТЧЕТ

о проведении самооценки образовательных программ подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации

1. Отчеты о реализации образовательной программы в рамках Государственного плана в 20__ - 20__ учебном году

1.1. Миссия и цели образовательной программы

2. Учебный план

2.1. Фактический учебный план, реализуемый в 20__/20__ учебном году
В соответствии с формой Приложения 2

2.2. Если планируется корректировка учебного плана на очередной учебный год, то указать дисциплины и причины вносимых изменений.

_____
_____

2.3. Укажите процентное соотношение занятий с использованием дистанционных образовательных технологий и с использованием активных методов обучения.

Раздел образовательной программы	Занятия с использованием дистанционных образовательных технологий (%)	Занятия с использованием активных методов обучения (%)
Итого:		

3. Профессорско-преподавательский состав

3.1. Место руководителя образовательной программы в системе образовательного организация

_____
_____

3.2. Фактический список профессорско-преподавательского состава в 20__/20__ учебном году

№ п/п	Наименование преподаваемой дисциплины	Ф.И.О.	Ученая степень, звание	Должность в образовательном организации, в иной организации

3.3. Если планируется корректировка профессорско-преподавательского состава на очередной учебный год, то указать это и причину вносимых изменений.

_____
_____

4. Формы и методы обучения и контроля

4.1. Фактический перечень форм и методов обучения и контроля в 20__/20__ учебном году

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование метода и формы обучения специалистов	Наименование метода контроля результатов обучения специалистов

4.2. Пояснительная записка с анализом отклонений.

_____
_____

5. Модель компетенций менеджера

5.1. Итоговая модель компетенций менеджера в соответствии с результатами подготовки специалистов в 20__/20__ учебном году

№ п/п	Наименование дисциплины	Профессиональ-ные	Цифровые	Социальные

5.2. Какие форматы оценки компетенций Вы преимущественно используете? Укажите название соответствующих тренажеров.

_____
_____

6. Учебно-методическое обеспечение

6.1. Каково количество используемых на Вашей программе кейсов? Сколько кейсов специалисты Вашей программы разработали самостоятельно? Из каких источников Вы берете кейсы? Как часто их обновляете? Используются ли Вами проектные и выпускные работы для разработки кейсов?

6.2. В чем состоит Ваш вклад в совершенствование методического и консультационного обеспечения Программы подготовки управленческих кадров (разработка учебно-методических комплексов, кейсов, методических пособий)? Как Вы осуществляете разработку методического и консультационного обеспечения: самостоятельно или в партнерстве с региональными администрациями, работодателями, местными экспертами?

6.3. Какие программные продукты используются и в каких курсах:

- в общем блоке

Наименование программного продукта	Курсы

- в блоке специализации

Наименование программного продукта	Курсы

7. Согласуете ли Вы содержание образовательной программы с целями специалиста (индивидуальная образовательная траектория) и направляющей организации?

8. Участвуют ли в оценке проектной работы слушателей представители организации-заказчика, региональной администрации, внешние эксперты? Укажите названия организаций и фамилии экспертов.

9. Готовите ли Вы слушателей к стажировке и как:

- проводите специальные семинары по подготовке к стажировке;
- согласовываете задания на стажировку с направляющими предприятиями;
- составляете резюме выпускной работы на иностранном языке?

10. Использует ли Ваша программа следующие ресурсы Вашего вуза/региона:

- органы региональной и местной власти;
- профессиональные ассоциации;
- бизнес-партнерства;
- международные сети (кроме контактов Программы подготовки управленческих кадров)?

Какие типы партнерского взаимодействия реализуются Вами с использованием этих ресурсов?

11. Исполнение ключевых показателей эффективности программы

№	Наименование	Нормативное (целевое, плановое) значение и единица измерения	Фактическое значение, когда замерялся
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			