

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 37.018.46

Г. Г. Плотникова

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. Цель – проектирование образовательной программы в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) на основе компетентностного подхода и принципов интеграции управленческого образования с практикой.

Методика. Исследование проводилось в русле системного подхода, предполагающего рассмотрение процессов дополнительной профессиональной подготовки в динамике и взаимосвязи; факторного подхода, направленного на выявление условий для оптимизации функционирования системы ДПО. Использовался комплекс теоретических и эмпирических методов исследования: теоретический анализ, синтез и обобщение, изучение практического опыта, метод личного включения, интервью.

Результаты. Выявлены факторы, сдерживающие подготовку высококвалифицированного кадрового потенциала в области управления. Доказана необходимость ориентации обучения на развитие личностных и профессиональных компетенций управленческих кадров. Спроектирована матрица компетенций как основа учебного модуля образовательной программы.

Научная новизна. Описан опыт Института современных технологий и экономики (Краснодарский край) по разработке специальной методики создания матрицы компетенций на основе положений Европейской системы квалификаций, Национальной рамки квалификаций и профессионального стандарта, обеспечивающих единство требований, предъявляемых к руководителю организации определенного уровня квалификации.

Практическая значимость. Использование полученных результатов в образовательной практике позволит согласовать потребности рынка труда и деятельность системы подготовки управленческих кадров, создать условия для инновационного развития как системы ДПО, так и сферы труда.

Ключевые слова: дополнительное профессиональное образование (ДПО), компетентностный подход, президентская программа, профессиональный стандарт, образовательный модуль.

Plotnikova Galina G.

MANAGEMENT TRAINING IN THE SYSTEM OF FURTHER EDUCATION

Abstract. The research is aimed at curricula development in the system of further education based on the competence approach and integration of managerial training and practical applications.

The study was carried out in accordance with the systematic approach considering the dynamics and interactions of structural elements of training system; and factorial approach identifying the optimization options of pedagogical process. The research methods include the theoretical analysis and synthesis, experimental data analysis, personal involvement method, and interviews.

The author identifies the factors hindering the process of further managerial training; emphasizes the need for personal and professional competences development; and describes the competence matrix method, designed for balancing the requirements for the leadership training and based on the European and National Qualifications Frameworks.

The research outcomes can be used for coordinating the system of further managerial training with the labor market demands.

Keywords: further education, competence approach, presidential program, professional standard, educational module.

Из совокупности образовательных систем, представленных на российском образовательном пространстве, дополнительное профессиональное образование (ДПО) занимает особое положение. В иерархической структуре многоуровневого профессионального образования оно является наиболее гибким и результативным и становится завершающей ступенью в подготовке специалистов. В реализации принципов «образование для всех» и «образование через всю жизнь» ДПО, с одной стороны, выступает условием и инструментом творческого развития личности, с другой – дает возможность пополнить знания и навыки работников востребованными в текущий момент на рынке труда компетенциями. В этом смысле дополнительное образование превращается в один из мощных механизмов ускорения структурной перестройки производства и создания эффективных отношений производителя и потребителя, вузов и работодателей. В целом институт ДПО призван решать следующие задачи:

- развитие инфраструктуры непрерывного профессионального образования, в которой система повышения квалификации играет определяющую роль;

- согласование потребностей рынка труда и системы подготовки кадров, переход от управления образовательными учреждениями к управлению образовательными программами;

- создание условий для активизации инновационной деятельности, в частности путем подготовки и повышения квалификации специалистов в области инновационного менеджмента [9].

Из перечисленных задач, пожалуй, самой важной, на которой «центрируются» экономические и социальные проблемы современного общества, является согласование интересов института образования, сферы труда и общества для создания образовательной среды, позволяющей сформировать конкурентоспособный национальный рынок трудовых ресурсов.

ДПО включает в себя повышение квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку (в том числе и за пределами Российской Федерации) и направлено на совершенствование компетентности руководителей, специалистов и других служащих, уже имеющих профессиональное образование, не ниже уровня, требуемого для получения дополнительной квалификации.

В процессе профессиональной переподготовки служащих приобретает знания и навыки в соответствии с образовательными программами, которые предусматривают изучение новых учебных дисциплин, разделов техники и технологий. Срок прохождения переподготовки может достигать 500 часов аудиторных занятий. В 2010 г. профессиональную переподготовку в России прошли 176 294 (по целевому направлению 4138) человек – 3,5% специалистов. В этом же году повышение квалификации, в ходе которой обновлялись знания и навыки работников в связи с изменением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения новых способов решения профессиональных задач, освоили 1941090 (по целевому направлению – 42 467) человек – 38,8%. Объем почасовой нагрузки составлял от 72 до 500 часов. Стажировку продолжительностью от двух до четырех месяцев, когда изучался передовой опыт и приобретались профессиональные и организаторские навыки для выполнения новых трудовых обязанностей, прошли 50 942 специалиста – 1%¹.

¹ Бюллетень «О дополнительном профессиональном образовании работников в организациях в 2010 году». Информационный сайт Федеральной службы госу-

Численность руководителей, обучавшихся в системе ДПО РФ, в 2010 г. составила 749 322 человека – 25,7%, из них программы профессиональной переподготовки осваивали 46 723; программы повышения квалификации – 435 255; стажировку на различных предприятиях осуществили 9413 специалистов. Большая часть слушателей представляла ресурсные сферы экономической деятельности, такие как производство кокса и нефтепродуктов – 58,2%, металлургическое производство и производство готовых металлических изделий – 49,9%, добычу топливно-энергетических полезных ископаемых – 48,0%, химическое производство – 40,3%. Из сферы образования через систему ДПО прошли 24,1% управленческих кадров, из здравоохранения и сферы социальных услуг – 18,2%, из области финансовой деятельности – 24,5%.

Таким образом, наблюдается спрос на повышение квалификации специалистов, в том числе управленцев. Однако количество обучающихся смещено в сторону сырьевой и обрабатывающей промышленности, системой ДПО остаются мало охвачены руководители, работающие в таких социально-экономических сферах, как транспорт (34,3%), медицина, ЖКХ (11,3%), социальная помощь и т. д.

Вузы, осуществляющие подготовку по программам ДПО, чутко реагируют на спрос со стороны работодателей или частных лиц, поэтому предлагают широкий спектр образовательных услуг. Так, в государственных образовательных учреждениях ВПО Краснодарского края функционируют факультеты, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов, бизнес-школы, отличающиеся разнообразием образовательных программ и технологий обучения. Кубанский государственный медицинский университет Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию осуществляет профильные программы (терапевтический и санитарно-гигиенический, хирургический, стоматологический и фармацевтический профили). Кубанский государственный аграрный университет предлагает программы переподготовки специалистов перерабатывающих технологий, инженерных специ-

дарственной статистики [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/.

альностей, и тех, «кто видит себя в будущем руководителем» (производственный менеджмент, кадровый менеджмент, экологический менеджмент). Из 275 программ ДПО, реализуемых Кубанским государственным технологическим университетом (в том числе в филиалах) 45 социально-экономического направления, большинство из них предназначены для переподготовки управленческих кадров. Обширный перечень образовательных программ – в Кубанском государственном университете, в том числе для переподготовки менеджеров, управляющих информационными ресурсами и информационными системами корпораций и отдельных предприятий; руководителей образовательных учреждений; менеджеров в сфере туризма, гостиничного хозяйства и санаторно-курортного дела. Реализуются также программы, которые предлагают изучение таких дисциплин, как основы общего, стратегического, финансового, оперативного, информационного менеджмента, экономическая теория, планирование и управленческий учет, бухгалтерский учет и аудит и проч.

Проведенный нами контент-анализ предложений дополнительного профессионального образования в 30 вузах Краснодара показал, что многочисленные образовательные программы по переподготовке и повышению квалификации менеджеров и управленческих кадров строятся на основе модульно-компетентностного подхода с использованием инновационных, практико-ориентированных образовательных технологий. В рамках одной образовательной программы предлагается изучение 7–9 узкоспециализированных дисциплин.

ДПО должно оперативно реагировать на быстро меняющиеся социально-экономические и технологические условия и формировать образовательные программы, отвечающие современным требованиям инновационных проектов развития организаций. Слушатели в процессе обучения должны обрести не только умение критически оценивать новации, но и способность непосредственно участвовать в их апробации, развитии и реализации.

Однако содержание и качество образовательных программ пока не ориентированы на ответственность за применение результатов обучения на практике. Преподавательский корпус систем ДПО состоит в основном из теоретиков-исследователей. Отсутст-

вуют такие технологии обучения, как симуляции, самообучение, обучение действием. Проектные работы в незначительном объеме содержат прикладные исследования и обобщения по наиболее актуальным проблемам экономики и управления. Поэтому замечание А. А. Вербицкого, озвученное им в связи с состоянием общего и высшего профессионального образования, в полной мере может быть отнесено к ситуации, сложившейся в ДПО: «Будучи иной по своему внешнему контуру, образовательная система пока остается принципиально той же самой по внутреннему, собственно педагогическому обустройству – по своей организационной структуре, формам деятельности преподавателей и студентов, педагогическим технологиям, типу образовательной среды» [5, с. 32].

К приведенным выше статистическим данным добавим: в 2010 г. с отрывом от производства в системе ДПО обучались 39 108 наших сограждан, с частичным отрывом – 22 860, и без отрыва от производства – 50 946, т. е. у большинства слушателей трудовая нагрузка в период обучения не снижалась, а очень многие, наоборот, повышали квалификацию «без отрыва от учебных парт». Можно предположить, что в первом случае снижалось качество обучения либо работы, во втором – из-за преобладания теоретической подготовки над практической неполноценно осваивались навыки и компетенции.

Проблема практико-ориентированной направленности обучения специалистов актуальна не только для нашей страны. За рубежом под профильным образованием управленцев, как правило, подразумеваются программы MBA (Master of Business Administration), содержание которых в значительной степени стандартизировано, поэтому приемлемо для бизнес-школ всего мира. Программы MBA, базирующиеся на разработках передовых зарубежных бизнес-школ, представлены в двух вузах Краснодара.

Критик системы MBA Генри Минцберг утверждает, что современные бизнес-школы в большей степени ориентированы на освоение знаний о конкретных функциях бизнеса, тогда как в подготовке менеджера необходимо уделять больше внимания практике управления и осваивать эти навыки прямо на работе, поскольку еще никому не удавалось создать руководителя в учебной аудитории. Менеджеры должны воспринимать вещи в их пол-

ном жизненном цикле, а не в отдельных «пакетах». Знание, несомненно, важно, но ключ к успеху лежит в способности соединять знание из различных источников и правильно его использовать [5].

Таким образом, решение проблемы подготовки управленческих кадров, способных обеспечить эффективный рост различных отраслей экономики, лежит в плоскости разработки инновационной образовательной модели, затрагивающей не только структурные звенья педагогической системы ДПО: цели, содержание, формы обучения и контроля, образовательные технологии, деятельность субъектов образовательного процесса и образовательную среду. Качественное обновление содержания ДПО возможно лишь при участии в образовательных программах работодателей и федеральных или муниципальных органов власти. Полный учет запросов развития экономики и социальной сферы, науки, техники, технологий, федерального и территориальных рынков труда, а также перспективных потребностей их развития, в том числе на фоне международных тенденций, – ключевой фактор обновления образовательной практики.

Одним из важных документов, преследующих цели, значимые для сферы труда, является программа переподготовки управленческих кадров народного хозяйства Российской Федерации (Указ Президента РФ № 774 от 23 июля 1997 г.). Это эффективный инструмент инновационного развития и модернизации экономики, а также улучшения инвестиционного климата в регионах. За 15 лет программа доказала свою эффективность в области образовательного компонента (качества и содержания подготовки специалистов в российских образовательных учреждениях) [7] и результативность для предприятий, представляющих малый, средний и крупный бизнес.

В Краснодарском крае Президентская программа реализуется Институтом современных технологий и экономики, где разработана специальная методика ее осуществления. Перечислим основные положения данной разработки.

1. Определяющим условием организации образовательной программы является стратегическое партнерство научных структур с промышленностью, наукой, властью и бизнесом, что предполагает среди прочего активное участие как отечественных, так

и зарубежных ведущих промышленных компаний в проведении стажировок. Федеральные органы власти (Министерство экономического развития РФ) определяют направление подготовки, региональные власти осуществляют отбор специалистов для участия в Программе, координируют процесс обучения на местах, предприятия формируют возможные направления развития инновационных проектов по оптимизации собственной деятельности, специалисты без отрыва от производства повышают профессиональные и ключевые компетентности.

2. Проектирование образовательной программы осуществляется на основе компетентностного подхода, так как:

- он акцентирует внимание на результате образования, который рассматривается не как сумма усвоенной информации, а как способность и готовность человека действовать в различных проблемных ситуациях;

- позволяет проектировать результаты обучения на основе компетенций и признавать эти результаты значимыми за пределами организации (организаций), где они получены [2];

- предполагает переориентацию на студентоцентрированный характер образовательного процесса и модульные технологии его выстраивания;

- способствует преодолению традиционных когнитивных ориентаций высшего образования, ведет к новому видению содержания, методов и технологий обучения [8];

- может «сохранить культурно-исторические, этно-социальные ценности, если лежащие в его основе компетентности рассматривать как сложные личностные образования, включающие и интеллектуальные, и эмоциональные, и нравственные составляющие» [4, 5];

- формирует компетентностный формат описания качества человека [4].

3. Смыслоопределяющими категориями компетентностного подхода выступают «компетенция» и «компетентность» в разном их соотношении друг с другом. Компетенция – компонент качества человека, определяющий его способность выполнять какие-либо действия в той или иной области деятельности. Это и некий уровень требований, соответствующий роли человека в обществе. А ком-

петентность – умение мобилизовать и актуализировать свои компетенции для решения реальных профессиональных задач. Структура компетенции должна включать в себя не только традиционные результаты образования – знания, умения, навыки, но и социально-психологические компоненты (мотивационный, поведенческий, ценностно-смысловой, эмоционально-волевой). Качественная образовательная программа предлагает оптимальный перечень компетенций с точки зрения отсутствия их избыточности и наличия полной группы для достижения конечных образовательных целей, возможности описать результат подготовки и диагностировать сформированность компетенций на основе определенных признаков-дескрипторов. Программа должна позволять осуществление поэтапного контроля формирования компетенций в образовательном процессе. В качестве основного показателя компетентности следует избрать уровень соответствия индивидуальных показателей (результатов обучения) ожиданиям работодателя и общества.

4. На этапе зачисления слушателей осуществляется принцип обучения практикующих менеджеров, отобранных на основе их эффективности. Кандидаты на обучение в программе должны иметь опыт работы в должности руководителя высшего и среднего звена на менее трех лет. Конкурсный отбор состоит из трех этапов: профессионального интервью с представлением индивидуального проектного задания; тестирования на знание иностранного языка; тестирования на владение компьютером. Интервью с кандидатами проводит региональная комиссия, в составе которой работают специалисты и консультанты в области менеджмента, маркетинга и финансов. Собеседование осуществляется на основе подготовленного кандидатом эссе и проектного задания.

5. В процессе обучения в системе ДПО необходимо придерживаться принципа влияния обучения на развитие организации. Положительный эффект от образовательной программы должен проявляться не только лично на слушателе. Обучение согласно Президентской программе частично финансируется за счет средств предприятия (фирмы, компании, учреждения и т. д.) (на 34%), которое направляет специалиста повышать квалификацию для выполнения конкретного проекта, способствующего дальнейшему развитию этого предприятия. Работа над этим проектом

должна служить основой организации учебного процесса и включать следующие элементы:

а) уточнение индивидуального проектного задания, представленного при зачислении специалиста на обучение, корректировка поставленной проблемы и задач;

б) разработка структуры и основных элементов проекта;

в) групповые консультации и тренинги по разработке отдельных элементов проекта;

г) промежуточные презентации подготовленного специалистами материала по проекту;

д) анализ работы и заключительная презентация результатов проекта;

е) разработка рекомендаций по реализации проекта.

6. На этапе обучения следует соблюдать принцип интеграции управленческого образования и практики. Оптимально сочетать теоретическую и практическую составляющие обучения позволяют образовательные модули (одно из ведущих понятий компетентного подхода), являющиеся своего рода проектами деятельности, работа над которыми формирует у обучающихся определенные компетенции. Так как итоговая профессиональная компетентность есть совокупность таких модулей, а каждый из них представлен специфической функцией (аспектом) профессиональной деятельности, то целесообразно создание матрицы согласования функций и задач профессиональной деятельности и формируемых в процессе обучения компетенций [1]. Матрица компетенций – интегрированная система показателей знаний, действий и умений, которые приобретаются во время обучения и адаптируются в практической деятельности слушателя. Матрица составляется на основе анализа внешних требований к подготовке специалистов в системе ДПО (зафиксированных в Европейской рамке квалификаций, Национальной рамке квалификаций, профессиональном стандарте, Программе подготовки управленческих кадров РФ, опросах работодателей, выпускников и преподавателей). Критериями отбора компетенций должны быть полнота описания, функциональность, релевантность (соответствие целям организации), конкретность и вариативность.

В табл. 1, 2 представлены выборочные примеры функционального анализа профессиональной деятельности, соответствующей седьмому квалификационному уровню профессионального стандарта «Управление (руководство) организацией» и уровню А образовательной программы «Менеджмент успешного бизнеса». Единицы профессионального стандарта соотносятся со сгруппированными в кластеры компетенциями. Действие – результат обучения, знания – информационная основа образовательного модуля, умения – операциональная основа образовательного модуля.

Таблица 1

Матрица компетенции учебного модуля «Эффективный менеджмент» образовательной программы «Менеджмент успешного бизнеса»

Кластер	Компетенция	Действие	Знание	Умение
Разработка стратегии	Формирование миссии, ценностей, культуры и общей политики организации	Разработка перечня ценностей и принципов организационной культуры и информирование о них работников	Принципы обеспечения принятия всеми сотрудниками организации норм и правил организационной культуры	Анализ и синтез информации
			Принципы, технологии, этика делового общения	Проведение переговоров, консультаций
		Определение стандартов деятельности подчиненных	Принципы, методы, технологии определения стандартов деятельности подчиненных	Оценка планов, проектов, результатов деятельности, эффективность отдельных процедур
			Специфика деятельности организации	Умение мотивировать подчиненных

В рамках каждого модуля комплексно и синхронизированно изучаются теоретические и практические аспекты профессиональной деятельности руководителя организации. Один кластер может быть использован в разных модулях образовательной про-

граммы, перечень компетенций формируется в зависимости от целей и задач модуля, который можно дополнять и редактировать, в том числе оптимизировать под конкретные профессиональные особенности региона (исходя из опросов работодателей, направляющих на обучение слушателей и профессиональных интервью с представлением индивидуального проектного задания). Таким образом происходит переосмысление места и роли теоретических знаний в процессе освоения компетенций, их упорядочивание и систематизация, что повышает мотивацию их освоения обучающимися.

Таблица 2

Матрица компетенции учебного модуля «Финансовый менеджмент» образовательной программы «Менеджмент успешного бизнеса»

Клас-тер	Компетенция	Действие	Знание	Умение
Разработка стратегии	Утверждение и исполнение бюджета организации	Определение общих параметров бюджета	Разработка и утверждение бюджета	Оценка рисков
			Риски реализации бюджета	Работа с финансовыми и управленческими документами

Преимущество компетентностного подхода заключается в том, что цели, задачи и результаты обучения описываются в терминах приобретаемых слушателями компетенций. Матрица компетенций должна содержать описание накапливаемых слушателями единиц квалификаций профессионального стандарта. Сборка матрицы происходит в соответствии с целями и требуемыми результатами учебного модуля, которые задаются общими целями и результатами основной образовательной программы, т. е. структура каждой отдельной матрицы должна быть полностью согласована с содержанием и предназначением образовательной программы в целом.

Опыт Института современных технологий и экономики по разработке и реализации программ подготовки управленческих кадров народного хозяйства РФ позволяет сделать следующие выводы.

1. Целостность и устойчивость системы дополнительного профессионального образования зависит от способности российских вузов создавать качественные образовательные программы, в которых учитываются требования отдельно взятой личности, предприятий и государства.

2. Эффективность освоения образовательных программ в области подготовки управленческих кадров зависит от того, насколько предложения вузов совпадают с потребностями организаций и предприятий в квалификационном уровне специалистов, необходимом для решения производственных задач.

3. Образовательные технологии должны быть ориентированы на развитие профессиональных и ключевых компетенций менеджеров, способных успешно управлять проектами в динамичной среде рыночной экономики.

4. Качество профессиональной переподготовки (повышения квалификации) управленческих кадров обеспечивается, если проектирование образовательных технологий происходит на основе компетентностного подхода и при соблюдении принципов влияния обучения на развитие организации и интеграции управленческого образования с практикой.

Литература

1. Блинов В. И. Концептуальные основы разработки федеральных государственных образовательных стандартов начального и среднего профессионального образования нового поколения. Москва: ФИРО, 2008. 63 с.

2. Болонский процесс: глоссарий (на основе опыта мониторингового исследования / авт.-сост. В. И. Байденко, О. Л. Ворожейкина, Е. Н. Карачарова, Н. А. Селезнева, Л. Н. Тарасюк. Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009. 148 с.

3. Вербицкий А. А. Становление новой образовательной парадигмы в российском образовании // Образование и наука. 2012. № 6 (95). С. 5–15

4. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: авторская версия. Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 40 с.

5. Идея университета: вызовы современной эпохи // Высшее образование в России. 2012. № 89. С. 26–44.

6. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. Москва: Олимп-Бизнес, 2010. 544 с.

7. Президентская программа подготовки управленческих кадров. Информационный сайт Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pprog.ru.

8. Селезнева Н. А. Размышления о качестве образования: международный аспект // Высшее образование сегодня. 2004. № 4. С. 35–44.

9. Сенашенко В. В. Об основных направлениях обновления ДПО // Высшее образование в России. 2009. № 2. С. 86–91.

References

1. Blinov V. I. Konceptual'nye osnovy razrabotki Federal'nyh gosudarstvennyh obrazovatel'nyh standartov nachal'nogo i srednego professional'nogo obrazovanija novogo pokolenija. [Conceptual basis for the development of governmental federal educational standards for primary and secondary education of the new generation]. Moscow: FIED, 2008. 63 p. (In Russian)

2. Baidenko V. I., Vorozheykina O. L., Karacharova E. N., Selezneva N. A., Tarasyuk L. N. Bolonskij process: glossarij (na osnove opyta monitoringovogo issledovanija. [Bologna process: Glossary (based on the experience of the monitoring studies)]. Moscow: Research Center challenges the quality of training, 2009. 148 p. (In Russian)

3. Verbickij A. A. Formation of a new educational paradigm in Russian education. *Obrazovanie i nauka*. [Education and science]. 2012. № 6. P. 5–15. (In Russian)

4. Zimnaja I. A. Kljuchevye kompetentnosti kak rezul'tativno-celevaja osnova kompetentnostnogo podhoda v obrazovanii: avtorskaja versija. [Key competence as effectively-targeted basis of competence approach in education. Author's version]. Moscow: Moscow research center issues the quality of training, 2004. 40 p. (In Russian)

5. Ideja universiteta: vyzovy sovremennoj jepohi [The idea of the university: the challenges of the modern era (Part II)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. [Higher Education in Russia]. 2012. № 8–9. P. 26–44. (In Russian)

6. Mincberg G. Trebujutsja upravleny, a ne vypuskniki MBA. Zhestkij vzgljad na mjagkuju praktiku upravljenja i sistemu podgotovki menedzherov. [Requires managers, not MBAs. Soft, hard look at the management practices and the training of managers]. Moscow: Olimp-Business, 2010. 544 p. (In Russian)

7. Prezidentskaja programma podgotovki upravlencheskih kadrov. Informacionnyj sajt Komissii po organizacii podgotovki upravlencheskih kadrov dlja organizacij narodnogo hozjajstva RF. [Presidential program management training. The Information website of the Commission on the organization of management training for the national economy of the Russian Federation]. Available at: www.pprog.ru

8. Selezneva N. A. Reflections on the quality of education: the international dimension. *Vysshee obrazovanie segodnja*. [Higher Education Today]. 2004. № 4. P. 35–44. (In Russian)

9. Senashenko V. V. On the main directions updates DPO. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. [Higher Education in Russia]. 2009. № 2. P. 86–91. (In Russian)