

## СОДЕРЖАНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В РОССИИ

Е.И. Еременко

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (Омск, Россия)

### Информация о статье

Дата поступления  
1 марта 2020 г.

Дата принятия в печать  
10 мая 2020 г.

### Тип статьи

Исследовательская статья

### Ключевые слова

Управленческие кадры, переподготовка, проектно-ориентированные программы

**Аннотация.** Рассмотрена актуальная проблема обоснования универсального подхода к разработке проектно-ориентированных программ переподготовки управленческих кадров. Имеющаяся сегодня потребность в таких программах не подкреплена научно обоснованными рекомендациями по их формированию и реализации. Предварительно проведенный анализ публикаций показал, что на данный момент отсутствуют глубокие исследования по теме проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров с учетом современных тенденций развития системы дополнительного профессионального образования. В этой связи поставлена и достигнута цель разработки модели профессиональной проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров, отвечающей современным требованиям и тенденциям и отражающей особенности экономического подхода к трактовке проектов, управления проектами, проектных компетенций. Для достижения цели использованы методы анализа имеющихся в научной литературе разработок и экспертный опрос. Экспертный опрос проведен по авторской методике в виде онлайн-анкетирования. Экспертами выступили представители вузов и организаций, которые имеют опыт работы более трех лет в области реализации программ переподготовки управленческих кадров или в области формирования заказа на такие программы. Всего опрошено 33 эксперта. Результаты исследования заключаются в следующем: сопоставлены подходы к проектно-ориентированной переподготовке, сформированные в педагогике и в экономике, выявлены отличия и связи; предложена авторская модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров; модель проверена на соответствие современным тенденциям развития переподготовки управленческих кадров и установлена согласованность модели экспертным мнениям специалистов в области переподготовки управленческих кадров. Полученные результаты могут быть полезны всем субъектам, занимающимся организацией переподготовки управленческих кадров и желающим использовать проектно-ориентированные программы.

## CONTENT AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF PROJECT-ORIENTED RETRAINING OF MANAGERIAL PERSONNEL IN RUSSIA

E.I. Eremenko

Dostoevksy Omsk State University (Omsk, Russia)

### Article info

Received  
March 1, 2020

Accepted  
May 10, 2020

### Type paper

Research paper

**Abstract.** The article deals with the actual problem of substantiating a universal approach to the development of project-oriented retraining programs for managerial personnel. The current need for such programs is not supported by science-based recommendations for their formation and implementation. The preliminary analysis of publications showed that at the moment there are no in-depth studies on the topic of project-oriented retraining of managerial personnel, taking into account current trends in the development of the system of additional professional education. In this regard, the goal was set and achieved, aimed at developing a model of professional project-oriented retraining of managerial personnel that meets modern requirements and trends and reflects the features of the economic approach to the interpretation of projects, project management, and project competencies. To achieve this goal, we used methods of analysis of available scientific literature developments and an expert survey. The expert survey was conducted using the author's methodology in the form of an online questionnaire. The experts were representatives of universities and organizations that have more than three years of experience in implementing management retraining programs or in forming an order for such programs. A total of 33 experts were interviewed. The results of the research are as follows: the approaches to project-oriented retraining formed in pedagogy and econom-

**Keywords**

Managerial personnel, retraining, project-oriented programs

ics are compared, differences and connections are identified; the author's model of project-oriented retraining of managerial personnel is proposed; the model was checked for compliance with current trends in the development of managerial personnel retraining and established consistency of the model with expert opinions of specialists in the field of managerial personnel retraining. The results obtained can be useful for all subjects involved in the organization of retraining of managerial personnel and wishing to use project-oriented programs.

**1. Введение.** Наблюдаемое в последние десятилетия ускорение изменений и инновационных преобразований в экономике порождает объективную необходимость постоянного обновления компетенций персонала, нашедшую отражение в концепции обучения на протяжении всей жизни. Особенно это актуально для управленческих кадров, занимающихся разнообразными меняющимися по содержанию и технологиям реализации функциями. В системе непрерывного обучения управленческих кадров переподготовка занимает важное положение.

Высокий спрос на профессиональную переподготовку должен подкрепляться предложением высокого качества программ. Но часто программы переподготовки не отвечают современным требованиям, скорость их изменений не всегда согласуется с требуемой динамикой содержания и методов обучения и развития управленческих кадров. В частности, массовый переход предприятий и организаций к проектным форматам деятельности сделал востребованной проектно-ориентированную переподготовку управленческих кадров. Такие программы предлагаются на рынке услуг дополнительного профессионального образования. Но часто эти программы не оправдывают своего названия, в них нечетко выражена проектная направленность переподготовки, а именно: не всегда понятна модель формируемых на программе компетенций, не до конца проработаны методы и технологии проектного обучения, не всегда основным методом обучения является разработка реального проекта слушателей, не наблюдается изменение роли преподавателя.

Обозначенные проблемы практического характера возникают по многим причинам. Среди них необходимо назвать и проблему отсутствия глубоких научных исследований и разработок, способных оказать помощь в создании проектно-ориентированных программ переподготовки управленческих кадров на новой теоретической, методологической и методической основе. Сформулированные проблемы лежат на стыке наук: экономики, педагогики, психологии. Если в педагогических и психологиче-

ских исследованиях в большей степени проработаны вопросы переподготовки взрослых людей, то в экономических науках мало исследований, посвященных проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров.

Синтез практических и научных проблем стал основанием для формулировки цели и задач исследования, предлагаемого в данной статье. Цель исследования – предложить модель профессиональной проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров, отвечающую современным требованиям и тенденциям и отражающую особенности экономического подхода к трактовке проектов, управления проектами, проектных компетенций. Задачами исследования стали:

1) сопоставить подходы к проектно-ориентированной переподготовке, сформированные в педагогике и в экономике, выявить отличия и связи;

2) предложить авторскую модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров;

3) проверить модель на соответствие современным тенденциям развития переподготовки управленческих кадров и установить согласованность модели экспертным мнениям специалистов в области переподготовки управленческих кадров.

Результатом исследования стала модель профессиональной проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров, использование которой на практике поможет более обоснованно подойти к формированию программ переподготовки и получить высокий эффект от проектно-ориентированной их направленности.

**2. Обзор литературы.** Как отмечено выше, на данный момент обнаруживается недостаточность глубоких научных исследований по проблемам проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров. В основе предлагаемого в статье исследования лежат работы, посвященные в целом вопросам подготовки управленческих кадров, к примеру В.А. Антропова, Т.Ю. Базарова, В.Н. Гурова,

А.В. Кудинова, Е.Н. Луковцевой, Р.Г. Мазитова, Г. Минцберга, В.И. Мухиной, В.С. Паршиной [1–6]. Имеются исследования зарубежных ученых, в которых затрагиваются вопросы квалификации управленческого персонала: Н.А. Giroux, G. Harman, V. Sherwell, M.I. Reed [7–9]. Эти авторы предлагают описание особенностей подготовки управленческого персонала, роли переподготовки в формировании резервов управленческих кадров, подходов к моделированию профессиональных управленческих компетенций, вклада университетов в переподготовку управленцев.

Анализ литературы показывает, что вопросы проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров освещаются уже гораздо меньше. Например, А.В. Молодчик, Н.Б. Акатов, Н.В. Кислых пишут о важности повышения квалификации управленцев, об инновационном развитии региональных моделей бизнес-образования в России [10]. Многие авторы, описывая кадровую политику предприятия, затрагивают вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Например, Е.В. Маслов описывает особенности повышения квалификации управленческого персонала [11]. Однако в этих работах выбран ракурс предприятия, исследований по переподготовке и повышению квалификации управленческих кадров в системе высшего образования крайне мало. Что касается проектно-ориентированного обучения, то по данному направлению наблюдается острый дефицит исследований.

Имеется небольшое количество исследований непосредственно по проектно-ориентированной подготовке и переподготовке. Отметим глубокие разработки по содержанию и технологиям проектно-ориентированных программ подготовки менеджеров проектов, лидеров проектов таких авторов, как Н.Б. Акатов, Е.В. Климкович, М.М. Кустова, Г.Ю. Новикова [12–16]. Постановка задачи обучения проектному менеджменту имеется в работах А.В. Полковникова, М.Ф. Дубовик, С.Н. Апенько [17–19].

На различных конференциях и совещаниях, посвященных развитию программ повышения квалификации и переподготовки, в частности Президентской программы подготовки управленческих кадров, предлагаются методические разработки по реализации проектно-ориентированного обучения, однако они недо-

статочно обобщены и осмыслены с помощью глубоких научно-прикладных обоснований.

**3. Гипотезы и методы исследования.** В соответствии с целью и задачами исследования сформулированы научные гипотезы:

1. Подходы к содержанию проектно-ориентированных программ переподготовки управленческих кадров различаются с педагогических и экономических позиций. Экономический подход не проработан, требуется его детализация.

2. На данный момент имеются тенденции в развитии дополнительного профессионального образования, в частности в профессиональной переподготовке управленческих кадров, к которым можно отнести расширение масштабов проектно-ориентированного обучения, усиление значимости коротких и прикладных программ, усиление гибкости программ и др. Данные тенденции следует учитывать в ходе обоснования модели проектно-ориентированной переподготовки управленцев.

3. Предлагаемая модель проектно-ориентированной переподготовки соответствует экспертному мнению специалистов в области дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки управленческих кадров.

Методами исследования выбраны анализ имеющихся в научной литературе разработок и экспертный опрос. Первый метод предполагает анализ и синтез имеющихся в научных публикациях разработок и моделирование авторской версии содержания проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

Метод экспертного опроса проведен с помощью разработанной автором методики, которая представляет собой анкету, состоящую из закрытых вопросов. Вопросы сгруппированы по тематическим блокам: тенденции развития переподготовки управленческих кадров, оценка особенностей проектно-ориентированной переподготовки управленцев, оценка требуемых для формирования компетенций, данные об эксперте. В качестве экспертов выбраны представители вузов и организаций, которые имеют опыт работы более трех лет в области реализации программ переподготовки управленческих кадров или в области формирования заказа на такие программы. Всего опрошено 33 эксперта. Из них 42,4 % – организаторы программ, 51,5 % – преподаватели и уча-

стники команд разработки программ, 6,1 % – заказчики программ. Стаж работы в системе дополнительного профессионального образования у 9,1 % экспертов – 3–5 лет, у 12,2 % – 5–10 лет, у 24,2 % – 10–15 лет, у 54,5 % – свыше 15 лет. То есть, по названным критериям опрошенные лица подтвердили свой экспертный статус.

**4. Результаты исследования.** Анализ публикаций позволил выделить два подхода к трактовке сущности проектно-ориентированного обучения, в том числе в ходе профессиональной переподготовки: педагогический и экономический (классификация предложена автором). Обозначение подходов связано с тем, что понимание проекта в экономическом подходе взято из экономики и менеджмента, а в педагогическом подходе – из педагогики. Кроме того, в экономическом подходе цель проектно-ориентированного обучения преимущественно экономическая, а в педагогическом подходе – только образовательная. Остановимся подробнее на анализе этих подходов, покажем отличие между ними и взаимные связи, влияния.

Выделим основные черты проектно-ориентированного обучения в рамках педагогического подхода:

- активная позиция обучаемого, он – ключевая фигура в процессе обучения, высокое вовлечение обучаемого в образовательный процесс;

- функция обучаемого – это самостоятельное создание своей собственной версии знания, а не просто получение и накопление знания, представленного преподавателем;

- преподаватель переходит с позиции источника знаний к позиции организатора поисковой деятельности обучаемых;

- анализируются сложные, комплексные и оригинальные вопросы, тщательно разработанные для обучения задачи и задания, реальные проблемы;

- аутентичность, т. е. реальность, практичность, сложность поставленных задач, которые имеют более чем один ответ или подход к решению;

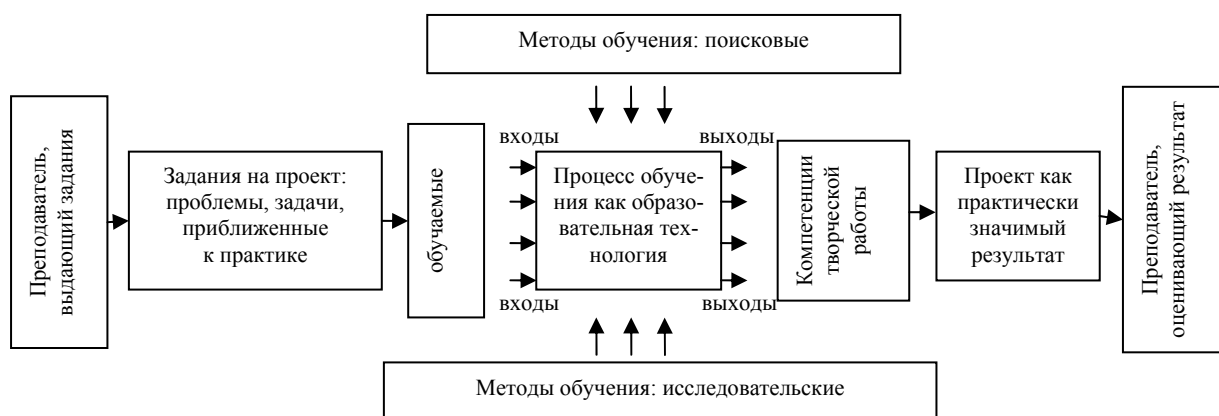
- методы работы творческие: исследовательские, проблемные, поисковые;

- итог в виде нестандартного и четко проработанного решения, практически значимый результат в виде проекта;

- работа обучаемых, как правило, в течение длительного времени;

- направление на получение знаний, развитие умений, компетенций для творческой деятельности.

Если объединить все признаки проектно-ориентированного обучения с позиций педагогического подхода, то это обучение можно представить в виде схемы (рис. 1).

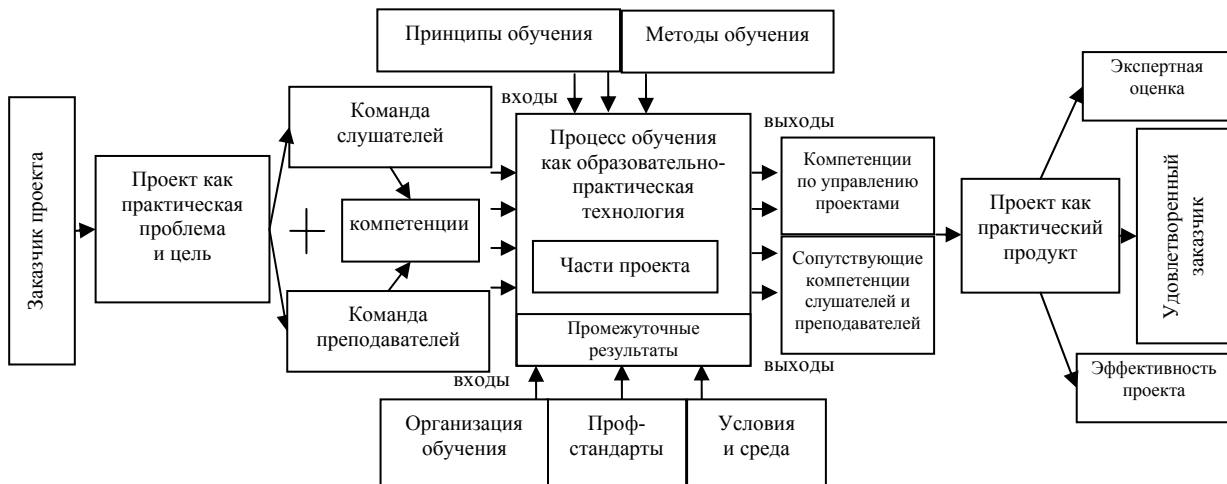


**Рис. 1.** Процессная модель проектно-ориентированного обучения в рамках педагогического подхода

**Fig. 1.** Process model of project-oriented learning in the framework of the pedagogical approach

При переподготовке управленческих кадров используется данная схема обучения, но с некоторыми существенными корректировками и дополнениями, а также с особым пониманием проекта, проектных компетенций и проектного результата.

Представим модернизированную процессную модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров (рис. 2).



**Рис. 2.** Процессная модель проектно-ориентированного обучения в рамках экономического подхода в ходе переподготовки управленческих кадров

**Fig. 2.** Process model of project-oriented training in the framework of the economic approach in the course of retraining of managerial personnel

Сравним процессные модели проектно-ориентированного обучения в рамках педагогического и экономического подходов. Различия кроются в следующем:

**1. Отличие «входов» в процесс обучения.**

В педагогическом подходе на входе имеется преподаватель, который предлагает в рамках обучения поработать над сформулированной самим же преподавателем практической проблемой, задачей, кейсом, приближенными к практике. Преподаватель может взять реальную ситуацию из практики и предложить ее решить. В случае переподготовки управленческих кадров – это может быть реальный кейс из практики, предложенный преподавателем для проектного исследования и принятия по нему решений. Причем в этом подходе преподаватель может не владеть методологией проектного управления и обоснования проекта, но он владеет методическими приемами проектного обучения: исследовательскими приемами, приемами разработки решений, анализа проблем и пр. Также на входе есть обучаемый, у которого может не быть пока проектных компетенций, недостаточно развиты иные компетенции.

В экономическом подходе на «входе» всегда имеется заказчик проекта, который формулирует перед слушателями проблемы, актуальные практические задачи, ожидаемые результаты и эффективность, заказчик может заранее выставить и критерии оценки проекта. На входе у слушателей, как правило, уже есть

заказанный кем-то проект для исполнения в виде проблемы, цели, выделенного бюджета, сроков и прочих кратких характеристик проекта. В экономическом подходе слушатели программ переподготовки состоят в каких-то командных отношениях, они могут быть партнерами или конкурентами по бизнесу, они могут состоять в профессиональных сообществах, или они могут просто объединиться в команды для выполнения проекта заказчика. В экономическом подходе также важно, чтобы преподаватели представляли собой команду, были взаимосвязаны, имели одинаковые цели, владели в одинаковой степени методами обучения и проектными методиками. Причем важно, чтобы на входе слушатели и преподаватели осознавали свою командную причастность и понимали, что они будут общаться и работать как одна команда единомышленников. Если командности на «входе» нет, то в экономическом подходе требование – командообразование в начале подготовки проекта, команда должна сложиться, так как это одна из важнейших формируемых компетенций в методе проектов. На входе также имеются компетенции слушателей и преподавателей, которые в программах переподготовки уже развиты, так как преподавателей заранее готовят для этих программ, а управленческие кадры имеют за плечами опыт управленческой работы и соответствующие компетенции. Однако проектных компетенций у слушателей пока нет или они требуют развития.

2. *Отличие «выходов» в процессе обучения.* В педагогическом подходе на выходе должны появиться сформированные или развитые компетенции и они, как правило, творческого характера, т. е. компетенции, необходимые для творческих, инновационных практически значимых решений. В результате использования этих компетенций появляется проект как практически значимый результат. Также на выходе имеется преподаватель со сформированным оценочным суждением по проекту. Это всё важно при переподготовке управленческих кадров. Однако требуются еще дополнительные или немного скорректированные выходы.

Экономический подход в качестве «выходов» предполагает, во-первых и прежде всего, развитые компетенции по управлению проектами, а именно способность проводить маркетинговое обоснование проекта, планировать бюджет проекта, рассчитывать риски и составлять план управления проектом, обосновывать продукт проекта, составлять организационную структуру проекта, строить план по вехам проекта и мн. др. Во-вторых, в обязательном порядке должны формироваться или развиваться иные компетенции, если говорить в целом, то это компетенции *soft skills* и *hard skills*. Развить свои компетенции должна вся команда, включая слушателей и преподавателей. С помощью компетенций на «выходе» появляется проект, содержащий конкретный продукт, он должен быть социально или экономически полезным в зависимости от типа проекта. Но появление эффективности является обязательным условием разработки проекта в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров. Еще одним условием является удовлетворенность заказчика результатом проекта. Проект, как правило, оценивается экспертной группой, куда могут входить заказчик, работодатель, представители практики, органов государственного и муниципального управления и иные.

3. *Отличие самого процесса обучения.* В педагогическом подходе это единый процесс обучения как образовательная технология. В процесс включаются различные методы обучения: исследовательские, поисковые.

В экономическом подходе процесс обучения ближе к образовательно-практической технологии. Это связано с тем, что проект выполняется не только и не столько аудиторно, а еще

и внеаудиторно и на рабочем месте слушателей. Как правило, весь проект разрабатывается частями с получением и оцениванием промежуточных результатов. Оценку дает вся команда преподавателей, консультантов по проекту. Возможна промежуточная апробация частей проекта на практике. В процессе подготовки проекта применяются аналогичные упомянутым выше методы обучения. Но ставка делается на опережающие методы, т. е. происходит развитие тех компетенций, которые могут понадобиться в будущем при реализации данного проекта или инициации новых проектов.

Таким образом, выявлены отличия понимания содержания проектно-ориентированного обучения и предложена модель этого обучения в ходе профессиональной переподготовки управленческих кадров в рамках экономического подхода. Тем самым была подтверждена гипотеза 1.

Обратимся к результатам экспертного опроса, которые помогут ответить на вопросы об обоснованности предложенной модели и ее соответствии современным тенденциям развития профессиональной переподготовки управленческих кадров.

Прежде всего, рассмотрим экспертное мнение о содержании проектно-ориентированной программы переподготовки управленческих кадров.

Экспертам был задан вопрос о том, какие способы реализации проектно-ориентированных программ они считают наиболее эффективными. При этом предложено сравнить пары высказываний, одно из которых характеризует педагогический подход, а второе – экономический. Получены следующие ответы:

1. Преподаватель предлагает слушателям поработать над сформулированной им проблемой, кейсом, задачей, приближенными к практике – 15,2 % / Преподаватель помогает разработать реальный проект, полученный слушателем из своей практики или заказанный ему для исполнения конкретной организацией – 84,8 %.

2. Результаты работы над проектом оценивает преподаватель и слушатели-коллеги – 21,2 % / Результаты работы над проектом оценивает заказчик проекта, он же формулирует требования к проекту, ожидаемые результаты, преподаватели и слушатели не являются основными оценивающими субъектами – 78,8 %.

3. Выполнение проекта предполагает использование приемов творческого решения проблемы и выработку нестандартного решения по предложенному кейсу; проект – это творческое решение поставленной преподавателем практической проблемы – 18,2 % / Выполнение проекта предполагает его разработку и управление его сроками, предметной областью, бюджетом, маркетингом, рисками и пр.; проект разрабатывается по методологии управления проектом и является продуктом для заказчика – 81,8 %.

4. При выполнении проекта не важно, будет ли он выполняться в команде или индивидуально каждым слушателем – 12,1 % / При выполнении проекта важна команда единомышленников из числа слушателей и преподавателей, совместно разрабатывающих проект, оценивающих его разработку, консультирующих друг друга – 87,9 %.

5. Главная роль преподавателя – научить работать над проектом и оценить полученный результат – 6,1 % / Главная роль преподавателя – тьютор-наставник, коуч, который становится частью команды разработчиков проекта или партнером слушателя, индивидуально разрабатывающего свой проект – 93,9 %.

6. При оценке успешности программы главное – это сформированные компетенции у слушателей – 36,4 % / При оценке успешности программы главное – это качество (реализуе-

мость, эффективность, востребованность и пр.) разработанного проекта с помощью сформированных компетенций слушателей – 63,6 %.

7. При выполнении проекта важны поисковые, творческие приемы обучения, используемые в аудитории – 15,2 % / При выполнении проекта важны приемы обучения как в аудитории, так и на рабочем месте слушателей, направленные на развитие компетенций по разработке и внедрению реального проекта – 84,8 %.

Экспертные оценки наглядно демонстрируют подтверждение правомерности и важности экономического подхода к содержанию проектно-ориентированного обучения в ходе профессиональной переподготовки управленческих кадров. Таким образом, подтверждена гипотеза 3 о соответствии разработанной автором модели представлениям экспертов о том, что такое проектно-ориентированное обучение в программах переподготовки управленческих кадров. Кроме того, эксперты высказались за развитие экономического подхода к содержанию и организации проектно-ориентированного обучения в ходе переподготовки управленцев.

Обратимся к мнению экспертов о том, какие современные тенденции проявляются в процессе переподготовки управленческих кадров и насколько предложенная автором модель согласуется с ними. В таблице представлены оценки экспертов степени проявления разных тенденций.

#### Оценка экспертами тенденций в переподготовке управленческих кадров Experts' assessment of trends in retraining of managerial personnel

Тенденции	Оценка, баллы
Переход от простой передачи знаний к формированию компетенций	3,9
Расширение масштабов проектно-ориентированного обучения	4,0
Обострение конкуренции на российском рынке дополнительного профессионального образования	4,0
Усиление индивидуального подхода в обучении, переход от типовых программ к индивидуализированным программам переподготовки управленческих кадров	3,6
Возрастание роли <i>soft skills</i> или надпрофессиональных компетенций, увеличение внимания в программах именно этим компетенциям	4,2
Переход от программ с теоретическим уклоном к прикладным программам	4,3
Переход от программ широкого профиля к специализированным программам переподготовки управленческих кадров	3,8
Ускорение обучения, «сжатие» времени приобретения полезных компетенций и их реализации для быстрого достижения результатов обучения	4,3
Увеличение гибкости образовательных программ переподготовки управленческих кадров	4,1
Расширение инструментов привлечения и удержания слушателей на программе переподготовки, методов формирования положительных оценок результатов программы	3,8
Наращивание потребности в материализации полученных компетенций в короткий промежуток времени, в получении быстрого ощутимого эффекта	4,0

*Примечание.* Оценка по пятибалльной системе: 1 – тенденция не ощущается, 5 – тенденция крайне актуальна и проявляется явно.

Как показывают данные таблицы, сегодня проявляются такие тенденции, как расширение масштабов проектно-ориентированного обучения, усиление значимости коротких и прикладных программ, усиление гибкости программ. Предложенная автором модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров согласуется с этими тенденциями, тем самым подтверждена гипотеза 2.

**5. Заключение.** Подводя итоги, следует отметить, что цель и задачи исследования достигнуты. Так, автором предложена модель профессиональной проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров, отвечающая современным требованиям и тенденциям и отражающая особенности экономического подхода к трактовке проектов, управления проектами, проектных компетенций. Этот результат был получен благодаря тому, что, во-первых, были сопоставлены подходы к проектно-ориентированной переподготовке, сформированные в педагогике и в экономике. Автор обнаружил доказательства отличия этих подходов и слабой проработанности исследуемого вопроса в экономической литературе. Во-вторых, предложена авторская модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих

кадров. Новизна модели заключается в том, что с использованием процессной методологии построена схема проектно-ориентированного обучения в ходе переподготовки управленческих кадров, вбирающая в себя, с одной стороны, ряд теоретических положений по обучению проектному менеджменту, с другой стороны – передовые практики в этой области. В-третьих, с помощью экспертных оценок доказано, что модель соответствует современным тенденциям развития переподготовки управленческих кадров.

Результаты исследования представляют практическую пользу для субъектов, осуществляющих переподготовку управленческих кадров. Использование модели поможет им более тщательно подойти к разработке проектно-ориентированных программ, опираясь на наиболее востребованные экономической практикой технологии и результаты обучения управленческих кадров. Перспективным следует признать дальнейшее углубление исследования в направлении поиска ответа на вопросы о том, какие компетенции и какими методами можно формировать у слушателей программ проектно-ориентированной переподготовки.

### Литература

1. Антропов В. А., Паршина В. С., Кудинов А. В. Социально-экономическая эффективность инвестиций в подготовку кадров // Экономика региона. – 2009. – № 1. – С. 28–41.
2. Базаров Т. Ю. О федеральном резерве управленческих кадров // Управление персоналом. – 2009. – № 14. – С. 20–23.
3. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров : пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 544 с.
4. Мухина В. И. Компетентность профессионального управляющего и подходы к созданию моделей компетентности // Вестник Пермского государственного технического университета. Социально-экономические науки. – 2008. – № 2. – С. 128–138.
5. Гуров В. Н., Мазитов Р. Г. Повышение квалификации и переподготовка управленческих кадров образования Башкортостана: опыт, проблемы, перспективы // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 6. – URL : <http://science-education.ru/ru/article/view?id=24006> (дата обращения: 20.02.2020).
6. Луковцева Е. Н. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации государственных гражданских служащих: опыт и практика (на примере ГАУ ДПО «Высшая школа инновационного менеджмента при Главе РС(Я)») // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Т. 4, № 1. – С. 25–38.
7. Giroux H. A. Academic entrepreneurs: The corporate takeover of higher education // Tikun. – 2005. – Vol. 20(2). – P. 18–23.
8. Harman G., Sherwell V. Risks in university-industry research links and the implications for university management // Journal of Higher Education Policy and Management. – 2002. – Vol. 24(1). – P. 37–51.



9. Reed M. I. New managerialism and new forms of organisational control in UK higher education // *Management Research News*. – 2002. – Vol. 25(8-10). – P. 158–162.
10. Молодчик А. В., Акатов Н. Б., Кислых Н. В. Инновационное развитие региональной модели бизнес-образования // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. – 2010. – № 4. – С. 6–12.
11. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия ДООС : учеб. пособие / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
12. Акатов Н. Б., Кустова М. М. Учебно-методический комплекс развития компетенций лидеров по управлению инновационными проектами в рамках проектно-ориентированных программ подготовки. – Пермь : Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2011. – 69 с.
13. Акатов Н. Б., Кустова М. М., Новикова Г. Ю. Опыт реализации проектно-ориентированных программ управленческой подготовки // *Бизнес-образование*. – 2009. – № 2 (27). – С. 23–28.
14. Кустова М. М. Проблемы реализации проектно-ориентированных программ управленческой подготовки // *Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики : материалы Междунар. науч.-практ. конф.* – Красноярск, 2009. – С. 107–111.
15. Методические рекомендации по реализации проектно-ориентированных программ в управленческой подготовке / сост. Н. Б. Акатов, М. М. Кустова, Г. Ю. Новикова. – Пермь : Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2009. – 26 с.
16. Климкович Е. В. Проектный подход: подготовка городских управленцев в вузах // *Вестник Университета Правительства Москвы*. – 2019. – № 4. – С. 44–49.
17. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. – М. : Олимп-Бизнес, 2015. – 552 с.
18. Апенько С. Н. Подготовка специалистов по управлению проектами в стратегии развития предприятий железнодорожного транспорта // *Вестник СибАДИ*. – 2014. – № 1 (35). – С. 114–120.
19. Апенько С. Н., Мамонтов С. А. Маркетинговое обоснование направлений развития проектно-ориентированных программ ВУЗа как отражение тенденций трансформации ведущих форм организации деятельности фирм // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. – 2014. – № 2. – С. 26–34.

### References

1. Antropov V.A., Parshina V.S., Kudinov A.V. Sotsial'no-ekonomicheskaya effektivnost' investitsii v podgotovku kadrov. *Ekonomika regiona*, 2009, no. 1, pp. 28-41. (in Russian).
2. Bazarov T.Yu. O federal'nom rezerve upravlencheskikh kadrov. *Upravlenie personalom*, 2009, no. 14, pp. 20-23. (in Russian).
3. Mintsberg G. *Trebuyutsya upravlyentsy, a ne vypuskniki MBA. Zhestkii vzglyad na myagkuyu praktiku upravleniya i sistemu podgotovki menedzherov*, Moscow, Olimp-Biznes publ., 2008, 544 p. (in Russian).
4. Mukhina V.I. Kompetentnost' professional'nogo upravlyayushchego i podkhody k sozdaniyu modelei kompetentnosti. *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki*, 2008, no. 2, pp. 128-138. (in Russian).
5. Gurov V.N., Mazitov R.G. Povyshenie kvalifikatsii i perepodgotovka upravlencheskikh kadrov obrazovaniya Bashkortostana: opyt, problemy, perspektivy. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2015, no. 6, available at: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=24006> (accessed: February 20, 2020). (in Russian).
6. Lukovtseva E.N. Professional'naya perepodgotovka i povyshenie kvalifikatsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: opyt i praktika (na primere GAU DPO "Vysshaya shkola innovatsionnogo menedzhmenta pri Glave RS(Ya)"). *Liderstvo i menedzhment*, 2017, Vol. 4, no. 1, pp. 25-38. (in Russian).
7. Giroux H.A. Academic entrepreneurs: The corporate takeover of higher education. *Tikkun*, 2005, Vol. 20(2), pp. 18-23.
8. Harman G., Sherwell V. Risks in university-industry research links and the implications for university management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2002, Vol. 24(1), pp. 37-51.
9. Reed M.I. New managerialism and new forms of organisational control in UK higher education. *Management Research News*, 2002, Vol. 25(8-10), pp. 158-162.

10. Molodchik A.V., Akatov N.B., Kislykh N.V. Innovatsionnoe razvitie regional'noi modeli biznes-obrazovaniya. *Kadrovik. Kadrovyyi menedzhment*, 2010, no. 4, pp. 6-12. (in Russian).
11. Maslov E.V. *Upravlenie personalom predpriyatiya DOC*, teaching aids, Moscow, INFRA-M publ., Novosibirsk, NSUEM publ., 1999, 312 p. (in Russian).
12. Akatov N.B., Kustova M.M. *Uchebno-metodicheskii kompleks razvitiya kompetentsii liderov po upravleniyu innovatsionnymi proektami v ramkakh proektno-orientirovannykh programm podgotovki*, Perm, Perm State Technical University publ., 2011, 69 p. (in Russian).
13. Akatov N.B., Kustova M.M., Novikova G.Yu. Opyt realizatsii proektno-orientirovannykh programm upravlencheskoi podgotovki. *Biznes-obrazovanie*, 2009, no. 2 (27), pp. 23-28. (in Russian).
14. Kustova M.M. Problemy realizatsii proektno-orientirovannykh programm upravlencheskoi podgotovki, in: *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki*, Materials of International scientific and practical conference, Krasnoyarsk, 2009, pp. 107-111. (in Russian).
15. Akatov N.B., Kustova M.M., Novikova G.Yu. (Comps.) *Metodicheskie rekomendatsii po realizatsii proektno-orientirovannykh programm v upravlencheskoi podgotovke*, Perm, Perm State Technical University publ., 2009, 26 p. (in Russian).
16. Klimkovich E.V. Proektnyi podkhod: podgotovka gorodskikh upravlentsev v vuzakh. *Vestnik Universiteta Pravitel'stva Moskvy*, 2019, no. 4, pp. 44-49.
17. Polkovnikov A.V., Dubovik M.F. *Upravlenie proektami. Polnyi kurs MBA*, Moscow, Olimp-Biznes publ., 2015, 552 p. (in Russian).
18. Apenko S.N. Podgotovka spetsialistov po upravleniyu proektami v strategii razvitiya predpriyatii zhelezнодорожного транспорта. *Vestnik SibADI*, 2014, no. 1 (35), pp. 114-120. (in Russian).
19. Apenko S.N., Mamontov S.A. Marketingovoe obosnovanie napravlenii razvitiya proektno-orientirovannykh programm VUZa kak otrazhenie tendentsii transformatsii vedushchikh form organizatsii deyatelnosti firm. *Vestnik Omskogo universiteta Seriya "Ekonomika"*, 2014, no. 2, pp. 26-34. (in Russian).

**Сведения об авторе**

**Еременко Елена Ивановна** – директор Центра делового образования

Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а

E-mail: director@cdo.omsu.ru

РИНЦ AuthorID: 878614

**About the author**

**Elena I. Eremenko** – Director of the Center for business education

Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia

E-mail: director@cdo.omsu.ru

RSCI AuthorID: 878614

**Для цитирования**

Еременко Е. И. Содержание и тенденции развития проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров в России // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2020. – Т. 18, № 1. – С. 89–98. – DOI: 10.24147/1812-3988.2020.18(1).89-98.

**For citations**

Eremenko E.I. Content and trends in the development of project-oriented retraining of managerial personnel in Russia. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2020, Vol. 18, no. 1, pp. 89-98. DOI: 10.24147/1812-3988.2020.18(1).89-98. (in Russian).