

1	03A · КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ · СИНТЕТИЧЕСКИЙ КЕЙС	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	И	Ж	К
2	Матрица компетенций										
3	Что руководитель знает, делает и предъявляет как доказательство; где заканчивается самостоятельность.										
4											
5	Код	Компетенция	Определение	Цель	Знает	Делает	Артефакты-доказательства	Самостоятельно	Совместное решение	Обязательная эскалация	Обязанности
6	C-01	Управление Центром и операционная модель	Переводит стратегию в цели, ресурсы, ритм управления и воспроизводимые процессы Центра.	4	Каскадирование стратегии; квартальное целеполагание; KPI/OKR; портфельное и проектное управление; мощность команды; RACI; SLA; риски; изменения; качество.	Формирует цели и квартальный план, балансирует ресурсы, управляет зависимостями и предупреждает срывы.	Дерево целей; квартальный план; ресурсный план; реестр рисков и решений; дашборд Центра; регламент статусов.	Приоритеты и перераспределение задач внутри утвержденной стратегии, бюджета и мощности.	Численность, оргструктура, долгосрочные инвестиции и изменения KPI Центра.	Невыполнимые обязательства, критический дефицит мощности, конфликт стратегических приоритетов.	RSP-01
7	C-02	Стратегия и управление портфелем ДПО	Формирует продуктовую логику портфеля и принимает решения об инвестициях, обновлении и выводе программ.	4	Исследование рынка и потребностей; сегментация; жизненный цикл продукта; портфельная приоритизация; roadmap; build/buy/partner.	Сравнивает инициативы по эффекту, стоимости и риску; запускает, масштабирует, обновляет или останавливает продукты.	Карта потребностей; карта портфеля; паспорта продуктов; roadmap; критерии запуска, обновления и вывода.	Очередность и формат работ внутри утвержденной стратегии и квартального ресурса.	Новое направление, крупный запуск, вывод стратегического продукта, существенное перераспределение бюджета.	Конфликт со стратегией, обязательствами перед топ-менеджментом или внешним заказчиком.	RSP-02
8	C-03	Методическое и нормативное сопровождение ДПО	Обеспечивает связность результатов обучения, содержания, оценивания и обязательного комплекта документов.	3	Нормативный контур ДПО; структура программы; компетенции и результаты обучения; учебный и календарно-тематический планы; оценочные средства; итоговая аттестация; версии и согласования; ИС, ПДн и ИБ.	Разрабатывает и проверяет комплект документов, выявляет методические и нормативные риски, проводит согласование.	Программа; учебный план; КТП; матрица результатов и оценивания; фонд оценочных средств; маршрут согласования; журнал версий.	Типовой комплект в рамках утвержденных шаблонов и требований.	Новый формат, существенная методическая инновация, осознанное отклонение от стандарта.	Нормативная неопределенность, неполный обязательный комплект, риск нарушения прав или требований аттестации.	RSP-03
9	C-04	Диагностика и дизайн образовательного продукта	Отличает образовательную задачу от организационной и проектирует решение вокруг рабочих действий аудитории.	4	Обучение взрослых; анализ рабочих задач и разрывов; интервью; learning outcomes; learner journey; очные, онлайн- и смешанные форматы; MVP; пилоты.	Проводит discovery, формирует архитектуру, критерии успеха и дизайн пилота; проверяет гипотезы.	Диагностический бриф; карта задач и дефицитов; портрет аудитории; архитектура программы; карта пути; гипотеза MVP; дизайн пилота.	Выбор стандартного формата и метода внутри продуктовых принципов.	Существенно новый опыт, нестандартная технология, изменение KPI или исходного бизнес-результата.	Запрос не решается обучением, нет условий применения результата, отсутствует владелец бизнес-эффекта.	RSP-05, RSP-06
10	C-05	Производство контента, пилотирование и релиз	Управляет полной цепочкой производства и выпускает продукт только после обязательных контрольных точек.	4	T3; производственный процесс; роли эксперта, методиста, редактора, дизайнера, видео и LMS; зависимости; версии; стандарты качества; приемка; release management.	Ставит задачи, ведет дорожную карту, организует проверки, пилот и релиз, управляет дефектами и изменениями.	Производственное T3; roadmap; RACI; реестр контента; чек-листы качества; протокол приемки; чек-лист релиза; журнал изменений.	Полный цикл типовой программы при прохождении всех обязательных гейтов.	Релиз с известными некритичными ограничениями, замена ключевого ресурса, существенное изменение объема.	Критическая предметная ошибка, неработающая LMS, неполный обязательный комплект, риск для участников или репутации.	RSP-04, RSP-05
11	C-06	Заказчики, ФОИВы и топ-стейкхолдеры	Переводит неоднозначный запрос в согласованный baseline и управляет ожиданиями, изменениями и рисками.	4	Консультативная диагностика; требования; переговоры; карта стейкхолдеров; T3 и KPI; статусы, change control; конфликты; формальные согласования.	Фасилитирует запрос, согласует обязательства и компромиссы, ведет статусы и журнал решений.	Карта стейкхолдеров; протокол потребности; T3; паспорт KPI; RACI; календарь статусов; журнал решений и изменений.	Discovery, статусы и изменения внутри согласованного baseline.	Изменение KPI, цены, срока или существенной части объема.	Конфликт с ФОИВом или топ-менеджментом, невозможность выполнить обещание, публичный или регуляторный риск.	RSP-06, RSP-07
12	C-07	Экспертная экосистема и рынок преподавателей	Формирует надежный, проверенный и резервируемый пул экспертов по данным, ИТ, ИИ и смежным темам.	3	Рынок экспертов; проверка практики и преподавательских навыков; брифинг; авторские и договорные вопросы; контроль качества; риск зависимости.	Ищет, квалифицирует, брифует, оценивает и резервирует экспертов; развивает долгосрочное сотрудничество.	Профили экспертов; карта рынка; scorecard; реестр; бриф; рейтинг качества; план резервирования.	Выбор и замена эксперта из утвержденного пула и тарифов.	Новый поставщик, нестандартные условия, эксклюзивность, тема с высоким репутационным риском.	Конфликт интересов, нарушение авторских прав, отсутствие резерва по критической теме, серьезный дефект качества.	RSP-08, RSP-09
13	C-08	Маркетинг и пресейл образовательных продуктов	Формулирует ценность и доказательства продукта, не обещая неподтвержденный результат, и обеспечивает передачу в производство.	3	Позиционирование; сегментация; доказательная упаковка; маркетинг-киты; КП; презентации; вебинары; пресейл; handoff.	Адаптирует предложение под сегмент, проектирует решение на пресейле, ведет доказательства и границы обещаний.	Маркетинг-кит; one-page; презентация; КП; кейс; сценарий вебинара; реестр доказательств; отчет по воронке.	Адаптация утвержденных фактов и материалов под сегмент и типовой запрос.	Новый оффер, нестандартные гарантии результата, публикация кейса и данных заказчика.	Неподтвержденное публичное обещание, закрытые данные, отсутствие прав или согласия заказчика.	RSP-11
14	C-09	Аналитика обучения, качество и база знаний	Соединяет данные обучения, обратную связь и бизнес-сигналы с улучшениями продукта и повторным использованием знаний.	4	Данные LMS; опросы; NPS/CSI; оценивание; вовлеченность и завершение; перенос в работу; ограничения причинных выводов; дашборды; таксономия и жизненный цикл знаний.	Определяет метрики, проверяет данные, ведет backlog качества, управляет актуальностью и повторным использованием материалов.	Паспорт метрик; план измерения; дашборд; отчет; backlog улучшений; таксономия; карточки материалов; журнал актуальности.	Аналитика программы и улучшения, не меняющие согласованный baseline.	Изменение целевых метрик, методики измерения или значимых частей продукта.	Недостоверные данные, риск персональных данных, критическое падение качества, выводы без достаточных оснований.	RSP-10, RSP-13
15	C-10	Экономика, бюджет, закупки и подрядчики	Управляет сметой, прогнозом, маржинальностью и поставщиками так, чтобы продукт оставался экономически жизнеспособным.	3	Трудоёмкость; сметы; unit economics; план/факт; прогноз; маржинальность; business case; закупки; договоры; SLA; vendor management.	Считает сценарии, контролирует расходы и прогноз, принимает make/buy, организует закупку и приемку.	Смета; финансовая модель; план/факт; прогноз до завершения; make/buy; закупочный план; SLA; vendor scorecard; акт приемки.	Перераспределение до 5% внутри утвержденной сметы без ухудшения результата — модельный порог кейса.	Перераспределение выше лимита, новый подрядчик, изменение маржинальности или внешнего milestone.	Прогноз превышения бюджета более 10%, отрицательная экономика, закупочный или договорный риск.	RSP-12, RSP-14

	A	B	C	D	E	F
1	03В · КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ · СИНТЕТИЧЕСКИЙ КЕЙС					
2	Наблюдаемые индикаторы уровней 1–4					
3	Оценка опирается на действие, артефакт и результат, а не на уверенность формулировки.					
4						
5	Код	Компетенция	1 · С поддержкой	2 · В стандарте	3 · Сложные ситуации	4 · Создает систему
6	C-01	Управление Центром и операционная модель	Обновляет планы и статусы, собирает фактические данные, фиксирует отклонения и запрашивает решение.	Самостоятельно планирует отдельный поток, распределяет задачи и устраняет стандартные препятствия.	Управляет несколькими продуктами, балансирует мощность и зависимости, предупреждает срывы до наступления риска.	Проектирует операционную модель Центра и повышает пропускную способность без потери качества.
7	C-02	Стратегия и управление портфелем ДПО	Собирает данные о запросах, рынке и текущих программах; поддерживает реестр портфеля.	Формирует предложение и план обновления одного типового продукта.	Управляет взаимосвязанным портфелем и принимает решения пилотировать, масштабировать, обновить или остановить.	Связывает портфель со стратегией организации и задает инвестиционные принципы на несколько циклов планирования.
8	C-03	Методическое и нормативное сопровождение ДПО	Различает обязательные документы, корректно использует шаблоны и фиксирует вопросы.	Готовит комплект типовой программы и обеспечивает связность результатов, содержания и оценивания.	Экспертирует сложные программы, устраняет противоречия и строит контрольные точки качества.	Задает методическую политику и систему нормативного контроля портфеля совместно с профильными функциями.
9	C-04	Диагностика и дизайн образовательного продукта	Проводит интервью по сценарию и формулирует черновые результаты обучения.	Отличает дефицит навыка от организационной проблемы и проектирует типовую программу.	Работает с неоднозначным запросом, тестирует гипотезы и принимает решение по пилоту.	Создает общую систему discovery и продуктовые принципы Центра, обеспечивает повторное использование решений.
10	C-05	Производство контента, пилотирование и релиз	Отслеживает готовность и проверяет комплектность по чек-листу.	Ведет полный цикл производства типовой программы и выпускает ее по утвержденному процессу.	Управляет несколькими потоками, критическими зависимостями и допустимыми компромиссами.	Создает масштабируемую фабрику контента: стандарты, SLA, библиотеку компонентов и автоматизацию.
11	C-06	Заказчики, ФОИВы и топ-стейкхолдеры	Точно фиксирует требования, договоренности, владельцев и сроки.	Самостоятельно ведет типового заказчика и согласует стандартные изменения.	Фасилитирует конфликтующие ожидания нескольких сторон и управляет сложными компромиссами.	Выступает доверенным советником руководителей и строит контур долгосрочного партнерства.
12	C-07	Экспертная экосистема и рынок преподавателей	Поддерживает базу экспертов и собирает подтверждения опыта и доступности.	Находит и брифует эксперта под программу, контролирует материалы и проведение.	Создает сегментированный пул и резерв по данным, ИТ и ИИ; калибрует предметную и преподавательскую экспертизу.	Развивает партнерскую экосистему и заранее управляет дефицитами критических специализаций.
13	C-08	Маркетинг и пресейл образовательных продуктов	Собирает материалы и кейсы по шаблону, проверяет фактологию.	Адаптирует предложение под сегмент и участвует в презентации без неподтвержденных обещаний.	Проектирует решение на пресейле и обеспечивает корректную передачу в реализацию.	Формирует позиционирование и go-to-market портфеля на основе данных о спросе и экономике.
14	C-09	Аналитика обучения, качество и база знаний	Выгружает и проверяет данные, обновляет материалы и метаданные по регламенту.	Строит аналитику одной программы, находит основные проблемы и запускает улучшения.	Сопоставляет LMS, опросы, оценивание и бизнес-данные; отделяет сигнал от шума.	Задает систему измерения портфеля и использует результаты для инвестиционных и организационных решений.
15	C-10	Экономика, бюджет, закупки и подрядчики	Собирает исходные данные, проверяет документы и обновляет план/факт.	Составляет бюджет типового продукта и контролирует подрядчика в утвержденных границах.	Строит сценарную экономику, управляет прогнозом и обосновывает make/buy.	Задает финансовую модель портфеля и инвестиционные пороги, защищает business case перед руководством.

	A	B	C	D
1	03D · КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ · СИНТЕТИЧЕСКИЙ КЕЙС			
2	Шкала и правила оценки			
3	Уровень подтверждается повторяемым поведением в контексте ответственности роли.			
4				
5	Уровень	Название	Определение	Минимальное доказательство
6	1	С поддержкой	Знает основы и выполняет отдельные операции по шаблону; проверяет результат у более опытного коллеги.	Корректное выполнение по шаблону с проверкой
7	2	Самостоятельно в стандарте	Ведет типовые задачи в утвержденных границах, выбирает из апробированных решений и своевременно эскалирует отклонения.	Типовой результат без подсказки и своевременная эскалация
8	3	Сложные ситуации	Проектирует решения, координирует несколько функций, управляет компромиссами, рисками и метриками; развивает коллег.	Успешное сложное решение с несколькими функциями
9	4	Создает систему	Задает стандарты и правила решений, меняет операционную модель, распределяет ресурсы и отвечает за портфельный результат.	Системный эффект минимум в двух циклах планирования
10				
11	ПРАВИЛА ИНТЕРПРЕТАЦИИ			
12	Правило	Содержание		
13	Критический минимум	Ни одна критическая компетенция не ниже уровня 2.		
14	Некомпенсируемые зоны	Средний балл не скрывает провал в нормативном контроле, клиентских обязательствах или экономике.		
15	Эскалация	Высокий уровень проявляется в правильной эскалации, а не в обходе согласований.		
16	Доказательства	Оценщик смотрит действие, артефакт, результат и границы самостоятельности.		
17	Калибровка	Для уровней 3—4 решение подтверждается кейсом и обсуждается минимум двумя оценщиками.		
18				
19	СИНТЕТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР · разработан для демонстрации методики · не содержит данных конкретной организации			
20				