

**ЖУРНАЛ «БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ» ИЗДАЕТСЯ С НОЯБРЯ 1996 ГОДА
РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИЕЙ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ**

Журнал зарегистрирован в Комитете РФ по печати. Свидетельство № 017389

ВЫПУСК 1 (24)/2008

Главный редактор

Редакционный совет

Адрес редакции

Телефон для справок/факс

E-mail

http

Т.Д.Подсыпанина

Председатель: Л.И.Евченко

Члены совета:

В.В.Бородачев (Н.Новгород)

В.А.Буренин (Москва)

В.В.Годин (Москва)

Н.А.Евтихиева (Москва)

В.А.Исаев (Москва)

В.С.Катькало (С.-Петербург)

Г.Н.Константинов (Иркутск)

С.А.Масютин (Сафоново)

С.К.Мордовин (С.-Петербург)

С.П.Мясоедов (Москва)

В.Д.Козлов (Н.Новгород)

С.Р.Филонович (Москва)

С.А.Щенников (Жуковский)

**125499, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 37Б,
офис 140**

(495) 943-9302; 943-9309

office@rabe.ru

www.rabe.ru

Российская ассоциация бизнес-образования благодарит Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) за оказанное содействие в выпуске номера

При перепечатке и цитировании ссылка на журнал «Бизнес-образование» обязательна. Ответственность за достоверность фактов, изложенных в публикуемых материалах, несут их авторы. Мнение членов редакционного совета и редакции может не совпадать с точкой зрения авторов публикаций.

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Л.И.Евченко. Новые требования — новые задачи.....	3
Государственные требования к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)»	9

ШКОЛЫ БИЗНЕСА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ

<i>Московский государственный университет экономики, статистики и информатики</i>	
МЭСИ на пути развития инновационного университета. <i>Интервью ректора</i>	
<i>МЭСИ Н.В.Тихомировой</i>	23
Э.В.Вергилес, А.В.Мустафина. Новое образование для руководителей	27
Э.К.Минасян. Позиционирование бизнес-школы на российском рынке бизнес-образования.....	33
А.Е.Лебедева. О технологиях e-Learning в подготовке магистров	38
Е.В.Тихомирова. О возможностях новых сетевых технологий в процессе обучения.....	41
Стремление к совершенству у нас безгранично! <i>Интервью первого проректора ЕАОИ</i>	
<i>С.Н.Исаева</i>	52
Л.А.Данченко, Т.В.Юрьева. Интеграция образования и бизнеса в сфере антикризисного образования	55
Л.В.Горяинова, О.В.Калмыкова. Новые инструменты в бизнес-образовании	59

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Ю.Е.Благов. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности: актуальные аспекты исследования.....	65
И.Ю.Беляева. Корпоративная социальная ответственность: проблемы взаимодействия бизнеса и власти	72
А.А.Дашков. Формирование корпоративной социальной ответственности при подготовке менеджеров для лесного сектора экономики России	79

ПРОГРАММА MBA: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

Э.Н.Крылатых. Подготовка нового поколения менеджеров для российской экономики. <i>По материалам социологических исследований АНХ при Правительстве РФ в 2003 — 2007 годах</i>	84
--	----

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

С.Р.Филонович. Искусство в обучении менеджеров.....	99
Г.Н.Константинов. Стратегическое мышление: как сочетается рациональное и иррациональное	105
С.А.Щенников. Управление знаниями: инструмент и зеркало трансформации бизнес-образования.....	112

МИР БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕ

Т.Н.Рыжикова. Стратегии промышленного маркетинга предприятий	126
---	-----

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И ТЕХНОЛОГИИ

В.В.Шоптенко, Д.В.Кайсин, Д.С.Конанчук. Работаем на результат: инновации в методах и технологиях бизнес-образования	143
--	-----

НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»

Т.Д.Подсыпанина. Бизнес-образование и корпоративная социальная ответственность: проблемы теории и практики. <i>Обзор материалов международной конференции РАБО</i>	153
---	-----

ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫХ ЧЛЕНОВ РАБО	166
---	-----

НОВЫЕ ИЗДАНИЯ

Новинки издательского дома «Питер»	172
--	-----

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ



Л.И.ЕВЕНКО,
председатель совета Минобрнауки России
по образовательной программе дополнительного
профессионального образования «Мастер делового
администрирования – Master of Business
Administration (MBA)»

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ – НОВЫЕ ЗАДАЧИ

8 февраля 2008 года издан Приказ Минобрнауки России № 40 «О государственных требованиях к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации – Master of Business Administration (MBA)». Сами гостребования были утверждены заместителем министра образования и науки И.И.Калиной 29 декабря 2007 года. Новые государственные требования вводятся в действие с 1 марта 2008 года в виде новой редакции документа, действующего с 1999 года (с определенными поправками в 2003 году). Таким образом, на данном этапе завершилась серьезная целенаправленная работа по приведению российской MBA в соответствие с современными условиями обучения кадров высшей квалификации и передовыми отечественными и международными тенденциями в бизнес-образовании.

Напомним, новая редакция была подготовлена еще в конце 2006 года, однако профессиональное сообщество и работники Минобрнауки России поставили вопрос: «Что нового в этой новой редакции, возможно ли на ее основе разработать, внедрить, апробировать и затем распространить «новые

модели MBA», появление которых наблюдается сегодня в мире?». В начале 2007 года зародилась новая философия регламентации учебных программ прежде всего применительно к различным уровням высшего образования (бакалавр и магистр). Была выработана концепция нового поколения образовательных стандартов, основной пафос которой состоял в отказе от скрупулезной регламентации и контроля содержания программ и переходе к компетентностному подходу, а именно – к регламентации конечных образовательных результатов.

То же самое было провозглашено и в первой версии новой редакции, однако не было раскрыто, как это может быть реализовано (что, впрочем, характерно и для других регламентирующих документов по высшему и дополнительному к высшему образованию). Преимущество MBA как формы дополнительного (к высшему) образования состоит в несколько большей свободе «маневра» при разработке программ и во включении в государственные требования большого количества не только содержательных, но и организационно-методических положений. Это приближает государственные требования к стандартам крупнейших ассоциаций в области бизнес-образования – AACSB (USA),

АМВА (UK), EQUIS и EQUIL (European Union). Тем более что мы все больше узнаем об этих стандартах не понаслышке, а в связи с прохождением рядом ведущих российских школ международной аккредитации. И в то же время новая версия государственных требований обладает «здоровым консерватизмом». В ней нет попытки во что бы то ни стало ликвидировать те положения, которые уже восприняты российскими бизнес-школами (а в настоящее время реально выпускает обладателей квалификации МВА около 50 российских школ), и одновременно добавлены некоторые существенные положения по продвижению к компетентностному подходу, который на деле ставит довольно серьезные задачи по развитию и модификации действующих и разработке новых программ.

В результате можно отметить три главных нововведения гостребований:

- Во-первых, это исключение перечня дисциплин, которые должны содержаться в учебном плане, и одновременно более общая характеристика тех областей знания, которые должен изучить обладатель дженералистской степени МВА (пункт 2.2).

Предыдущая редакция гостребований обеспечила важную черту российских МВА – их узнаваемость, они были и остаются дженералистскими, направленными на подготовку менеджеров общего профиля (независимо от отраслей знания, функциональных должностей и т.д.). Но вместе с тем последняя часть пункта 2.2 открывает возможность для включения в программы специфических дисциплин по освоению знаний, навыков, необходимых для обучения того или иного контингента слушателей. Как и прежде, допускается функциональная и иная специализация в рамках программы МВА («МВА – маркетинг», «МВА – финансы», «МВА – международный бизнес» и другие) при условии выполнения требований по подготовке профессиональных управляющих общего

профиля (менеджеров-дженералистов) – это пункт 2.3. Однако заходить слишком далеко в специализацию в ущерб дженералистской подготовке не следует. Открытым остается вопрос, в какой степени программы МВА могут иметь отраслевую направленность. В конечном счете это межотраслевая квалификация (могут ли корпоративные программы, построенные под стратегию определенных организаций, называться МВА; это мастерские программы для людей с опытом работы). Ряд подобных вопросов нам еще предстоит решить, однако новая редакция гостребований оставляет значительную свободу для движения в том или ином направлении.

- Во-вторых, особое внимание уделяется развитию личности менеджера, обретению им не только когнитивных, но и специальных, а также личностных компетенций (например, способности к роли лидера, реформатора, развитие стратегического мышления, предпринимательских навыков, способности воспринимать информацию, умение применять знания к комплексным проблемам и т.д. – пункт 1.6). Туда же примыкают и навыки интеграции функциональных проблем в виде способности участвовать в проектах, деловых играх, осуществлять консультирование и т.д.

Все это сдержалось и в предыдущей редакции гостребований, однако достигалось с трудом, фрагментарно и немногими лидерами программ МВА в стране, что не позволяло полностью преодолеть барьер между академическим и прагматическим образованием и вызывало определенные нарекания со стороны практики бизнеса, критику программ МВА. Впрочем, это характерно не только для российского, но и для мирового опыта.

- В-третьих, по-иному ставится вопрос о самостоятельной работе. Мировая тенденция состоит в

том, что в современных условиях (особенно в связи с развитием дистанционных образовательных технологий) размывается грань между работой в аудитории и самостоятельной работой слушателей.

Особенность образования взрослых, как известно, состоит в том, что центр тяжести образования заключается именно в самостоятельной работе, другими словами, не самостоятельная работа является дополнением к аудиторной, а аудиторная — дополнением к самостоятельной. Этот несколько экстремистский подход показывает, тем не менее, коренное отличие программ MBA «послеопытных» от программ высшего образования «доопытных». Тем более что и сами программы MBA дифференцируются на «докарьерные» для молодых людей, которые лишь попробовали работу в организациях, «карьерные» (meet carier) и «послекарьерные» (postcarier or executive MBA) для тех, кто уже достиг вершин карьерной лестницы, но нуждается в соответствующей подготовке в области бизнеса и менеджмента. Итак, необходимо значительное разнообразие.

Требования к самостоятельной работе не как к отписке, что зачастую наблюдается в наших учебных планах, а как к серьезному обоснованию характера и трудоемкости этой работы, пожалуй, одна из наиболее серьезных задач модификации действующих программ. Это может сопровождаться и определенным сокращением собственно аудиторной работы в узком смысле слова (до 750 аудиторных часов), тем более что в государственных документах нигде не указано, что 1000 часов — это обязательное сидение в аудиториях. 1800 академических часов общей трудоемкости — это работа, по объему превышающая общие государственные требования.

В идеале должна преобразиться и аудиторная работа. Следует увеличить долю аналитики и времени на рассмотрение кейсов, отказаться от попыток изложить непосредственно в классе большой объем материала, относящийся

к какой-либо крупной дисциплине, необходимо приучать наших слушателей читать, думать и пытаться задействовать эти знания в аналитической работе и обсуждении, превращая их в когнитивные компетенции. При этом самостоятельная работа должна быть четко структурирована с указанием не просто источника, а страниц, которые должны быть проработаны, заданий, которые необходимо выполнить, проектов, в которых должно быть четко определено участие.

Тем не менее в программе сохранено деление материала на тематические и функциональные блоки. Это должно присутствовать в принципе, тем более что научные знания в области бизнеса и менеджмента до сих пор аккумулируются и развиваются в основном по функциям, а межфункциональные подходы более характерны при приближении обучения к практике и рассмотрению реальных проблем бизнеса.

Другим измерением является деление на циклы: «научные основы бизнеса и менеджмента», «базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента», «специальные дисциплины». Это позволяет выдержать баланс между академической научной подготовкой, без которой MBA просто немыслима, и специализированной подготовкой в виде более узких дисциплин (пункт 2.7). Важно отметить, что прежде всего должна быть обеспечена именно профессиональная специальная подготовка (суммарно не менее 500 часов аудиторных занятий, и при этом ее нельзя заменять чисто научной подготовкой, которая может быть вполне адекватна магистерским программам). Однако в зависимости от контингента слушателей и времени, которое затрачивается на каждый цикл, возможны отклонения в пределах 25%, если это действительно обосновано содержанием программы.

Сохранена общая длительность обучения по программам MBA с отрывом от производства — не менее полутора лет, а без отрыва — не менее двух лет, хотя эти цифры служили предметом дискуссии.

Следует напомнить, что в Европе для дневного обучения нижней границей является один год работы (в США, как правило, два года), но при этом интенсивность обучения обыкновенно высока, что в российских условиях вряд ли достижимо. В то же время мировая практика показывает, что два года для обучения с отрывом от производства — это действительно самая низкая граница, а для обеспечения освоения материала в вечерней и модульной формах такого же, как и в дневном варианте, объема (а это главный принцип) очень часто требуется и два с половиной, и три года.

Главным нововведением следует считать, разумеется, ориентацию на обеспечение образовательных результатов. Собственно понятие «образовательные результаты» (learning outcomes) очень близко понятию «компетенции» (competency), то есть реально приобретенные знания и навыки, наличие которых подтверждено некоторой формой контроля слушателей, окончивших тот или иной курс. До компетенций остается один шаг, следует еще показать, что реально имеющиеся знания и навыки могут быть использованы в определенных ситуациях, в определенных управленческих ролях. Другими словами, можно считать, что это почти синонимы.

В государственных требованиях приведен перечень тех образовательных результатов, которые являются обязательными. Они сгруппированы, в частности, по тематическим блокам, являются достаточно общими, и их достижение может быть обеспечено самыми разными способами — от классического лекционно-семинарско-кейсового подхода до сосредоточения образования на выполнении проектов, написании большого количества письменных работ аналитического характера и т.д. Тем не менее в данных требованиях эти образовательные результаты носят обязательный характер, поэтому при разработке программы необходимо показать, что они так или иначе достигаются.

Признано целесообразным сформулировать и некоторые ценностные поведенческие установки, которые приведены лишь для ориентации (доказывать их наличие не следует). Это подчеркивает, что программа МВА — это не только программа профессиональной переподготовки, но и вывод личности, слушателя на новый уровень активного участника бизнеса, предпринимательства в рыночной экономике и процессе преобразования и развития России.

Высший уровень укрупненной формулировки образовательных результатов должен обязательно дополняться двумя уровнями — по блокам дисциплин и по отдельным дисциплинам. Перечень Б содержит некоторые формулировки конкретных образовательных результатов, которые, тем не менее, носят рекомендательный характер и демонстрируют «стартовую площадку» для формулирования образовательных результатов в конкретных программах. Здесь должна быть наиболее обширная сфера для конкретного творчества при разработке программы МВА исходя из ее миссии, специфики контингента и т.д. Важно подчеркнуть, что «блок дисциплин» (по однородной тематике) не предусматривает обязательного выделения отдельного курса (лекционного, семинарского и т.д.) в учебном плане. Вполне допускается, что тематика блока дисциплин будет рассмотрена внутри какого-либо более общего курса (с той или иной степенью глубины) и, наоборот, какой-то блок дисциплин будет расширен исходя из специализации программы. Важно, однако, показать, что где-то в учебном плане данные образовательные результаты (в приведенной в перечне Б или иной формулировке, которую авторы программы считают более адекватной) будут достигнуты и проконтролированы.

Мировой опыт показывает, что такой подход — дело довольно сложное, особенно если речь идет о модификации уже действующих программ. Когда начинается проработка образовательных

результатов, оказывается, что различные дисциплины имеют существенное дублирование, и в то же время в программе имеются «белые пятна».

Одна из главных проблем, которая возникает при попытке сформулировать образовательные результаты, состоит в необходимости устранения дублирующих фрагментов дисциплин, которые читают разные преподаватели, в лучшей координации последовательности курсов. Другая проблема – разумеется, формы контроля, которые при образовании взрослых часто носят лишь формальный характер (особенно для программ «Executive MBA»). Речь идет не об обязательных письменных или устных экзаменах, но о подготовке и защите определенных рефератов, участия в играх и дискуссиях (что особенно плодотворно для топ-менеджеров) и т.д. Наконец, могут выявиться и серьезные пробелы в программах, это прежде всего касается развития личностных навыков менеджеров и бизнесменов, недостатка не только тренингов, но и внимания к развитию «мягких квалификаций» (soft skills) во всех дисциплинах, а также игнорирования внимания к мировоззренческой стороне вопроса.

Программа должна ориентироваться на миссию. Нет необходимости в равномерности изложения всех отмеченных аспектов. Программа может быть асимметричной, но не может быть пустой, содержащей значительные пробелы. Этот принцип, предоставляя свободу дизайнерам программ и профессорско-преподавательскому составу, задает рамочные условия для такого рода образовательной деятельности.

Следует подчеркнуть, что формулировка образовательного результата – это не столько изложение «сухого остатка» обучения, сколько прояснение формы контроля, посредством которой этот образовательный результат будет проверен (в зарубежной практике, если слушатель не подтвердил посредством того или иного экзамена наличие этого образовательного результата, ему курс просто не засчитывается).

Что же предстоит сделать в практическом плане? Ввод в действие новых государственных требований с 1 марта 2008 года не означает, что следует обновить программы, осуществляемые в настоящее время. Если вдуматься, то по своему содержанию они не противоречат концепции MBA, хотя и не содержат некоторых важных элементов, в частности, формулировки образовательных результатов и проработки самостоятельных заданий. Предполагается, что к новому учебному году эти элементы появятся в уже действующих и будут в обязательном порядке присутствовать в новых программах (в том числе во вновь лицензируемых). Разработаны предложения по изменению лицензионных требований к программам, представляемым на совет по MBA, суть которых заключается в предоставлении дополнительной информации как раз по пунктам, отмеченным выше. Это должно доказать, что разработчики программы MBA понимают, за что они берутся. Полгода или чуть больше достаточно для того, чтобы подготовить хотя бы версию такого рода нововведений.

Разумеется, мы находимся лишь в начале этого процесса и учимся разрабатывать и реализовывать MBA по-новому. Для того чтобы способствовать этому процессу, предусматривается несколько мер. Прежде всего будут подготовлены определенные методические пособия по разработке недостающих элементов в программах MBA. Кроме того, будут проведены семинары. Например, 24 июня 2008 года в рамках РАБО состоится обсуждение первых результатов применения новых идей в ведущих школах. Предполагается, что к этому времени они предложат свои версии программ MBA уже в новом исполнении. Наконец, учебно-методический центр РАБО планирует серию семинаров инструкционного характера (первый пройдет, по-видимому, в июне сего года, когда будет более детально рассмотрена система реализации новых государственных требований).

Новые Государственные требования разработаны в тесном сотрудничестве профессионального сообщества, представлены в совете по программе MBA и работников министерства, которые в настоящее время проводят значительные инновации в данной сфере. Хотя сами требования готовились несколькими авторами, их обсуждение и апробация проходили коллегиально – и в этом преимущество такого процесса. Внедрение данных требований не должно быть и не

будет осуществляться административными методами, посредством механического сравнения представляемых материалов с требованиями. Еще предстоит эти требования глубоко осознать. Однако следует понимать, что при аккредитации программ (и лишь отчасти при их лицензировании) оценка будет проводиться именно в соответствии с новой редакцией государственных требований. Хочется надеяться, что их принятие и внедрение послужит на пользу российскому движению MBA.



ТЕМА НОМЕРА:

**Инновационные
технологии
в бизнес-образовании**

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МИНИМУМУ СОДЕРЖАНИЯ И УРОВНЮ ТРЕБОВАНИЙ К СПЕЦИАЛИСТАМ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ «МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ – MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)»

1. Общая характеристика дополнительной профессиональной образовательной программы для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)».

1.1. Дополнительная профессиональная образовательная программа для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» (далее — программа MBA) реализуется в соответствии с настоящими Государственными требованиями к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения указанной дополнительной квалификации (далее — Государственные требования).

1.2. На программу MBA принимаются лица, имеющие высшее профессиональное образование (по любой специальности или направлению подготовки), подтвержденное документом государственного образца, и стаж практической работы не менее 2-х лет.

1.3. Обучение по программе MBA осуществляется с отрывом, с частичным отрывом или без отрыва от работы. Обучение, проводимое с отрывом от работы, должно продолжаться не менее 1,5 года, обучение, проводимое без отрыва или с частичным отрывом от работы, — не менее 2-х лет.

1.4. Нормативный срок прохождения профессиональной переподготовки для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» при любой форме обучения составляет не менее 1800 часов академической трудоемкости, из них не менее 750 часов аудиторных занятий.

1.5. Слушателям, освоившим программу MBA и успешно прошедшим итоговую государственную аттестацию, выдается диплом государственного образца о дополнительном (к высшему) образовании с присвоением дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)».

1.6. Целью программы MBA является формирование профессиональных управляющих на основе усиления и развития предыдущего опыта работы в бизнесе и менеджменте, приобретения на продвинутом уровне новых знаний об организациях, действующих в современной деловой среде, выработки компетенций по их применению в различных, в том числе не типичных, деловых ситуациях, формирования способности к управлению в условиях перманентных изменений и неопределенности.

Указанное предусматривает подготовку слушателей к ролям лидеров и реформаторов в организациях; развитие у них стратегического мышления, предпринимательских навыков, способностей к инновациям; умение применять знания в области бизнеса и менеджмента к комплексным деловым проблемам в разных ситуациях; приобретение и развитие межличностных навыков работы в группах; способность к самоменеджменту, непрерывному обучению и личностному развитию.

1.7. Преимущественной сферой профессиональной деятельности обладателей квалификации «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» является управление организациями или их структурными подразделениями в любых отраслях бизнеса, предусматривающее самостоятельное решение управленческих задач комплексного, межфункционального, в том числе стратегического, характера.

1.8. Реализация программы МВА с использованием преимущественно дистанционных образовательных технологий регулируется отдельным документом.

2. Требования к содержанию программы МВА.

2.1. Образовательное учреждение должно определить миссию (главную цель) программы МВА, учитывающую специфику программы МВА, характеристики групп слушателей и конечные результаты обучения в виде набора знаний, умений и навыков, доведенных до уровня компетенций, формирующих способности самостоятельно применять их в практических ситуациях управленческой деятельности.

2.2. В процессе обучения слушатель должен приобрести необходимые для общего руководства организациями теоретические знания, умения и практические навыки как по общему менеджменту (целеполагание, принятие решений, планирование и контроль на операционном и стратегическом уровнях и т.п.), так и в отдельных дополняющих его функциональных и иных областях организационной деятельности.

К указанным знаниям, умениям и практическим навыкам относятся:

- правовые, этические, экономические, социальные и другие внешние условия деятельности организации на национальном и глобальном уровне;
- концепции и процессы, относящиеся к производству и маркетингу товаров и/или услуг;
- финансирование предприятия, общее представление о бухгалтерском учете и управлении финансами;
- организационное поведение, корпоративная культура, управление персоналом, организационные коммуникации, нововведения и изменения;
- анализ статистических данных и понимание возможностей количественных методов для управления и обеспечения процессов принятия решений в организациях;
- информационные технологии с точки зрения их влияния на структуры и процессы в организации и деятельность менеджеров;
- политика и стратегия развития бизнеса;
- лидерство и предпринимательство;
- новые тенденции развития и подходы к бизнесу и менеджменту, такие как глобализация и международный бизнес, электронная коммерция, управление инновациями и знаниями, социальная ответственность бизнеса и другие;
- другие специфические управленческие знания и навыки, которые бизнес-школа определяет самостоятельно исходя из своей миссии, отраслевой и научной специфики, особенностей контингента слушателей.

2.3. Допускается функциональная и иная специализация в рамках программы МВА («МВА – маркетинг», «МВА – финансы», «МВА – международный бизнес», «МВА – производственный менеджмент» и т.п.) при условии выполнения требований по подготовке профессиональных управляющих общего профиля (менеджеров-дженералистов).

Узкоспециализированные программы профессиональной переподготовки менеджеров (в области финансов, маркетинга, управления персоналом и т.п.) не относятся к категории МВА, если их учебно-тематические планы не обеспечивают сбалансированного изучения всех основных сторон управления организацией в комплексе в соответствии с пунктами 1.6 и 2.2 Государственных требований.

2.4. Образовательным учреждением должны быть утверждены требования к слушателям, поступающим на обучение по программе МВА.

2.5. Для каждой формы обучения образовательным учреждением:

- составляются отдельные учебный и учебно-тематический планы;
- определяются состав, последовательность и длительность изучаемых дисциплин и выполняемых практических работ;
- раскрывается тематика занятий и порядок их проведения по всем дисциплинам и их разделам.

Для обеспечения достижения целей программы MBA состав дисциплин должен охватывать основные функциональные области менеджмента и обеспечивать высокую интеграцию отдельных дисциплин с позиций общего управления организацией, включать дисциплины интегративного (межфункционального) характера в области стратегии и политики бизнеса, организационных реструктуризаций и инноваций, международного бизнеса, работу над прикладными проектами, участие в деловых играх и тренингах, предусматривающих комплексные решения.

2.6. В учебной программе каждой дисциплины должны быть четко сформулированы конечные результаты обучения в органической увязке с осваиваемыми знаниями, умениями и приобретаемыми навыками, приводящими к приобретению слушателями необходимых компетенций менеджера общего профиля.

Типовой перечень образовательных результатов по программе MBA в целом (типовая структура содержания программы MBA) приведен в приложении.

2.7. Дисциплины программы MBA группируются по следующим циклам, отражающим взаимосвязанные стороны освоения научно-практического материала и выработки умений и навыков:

2.7.1. Цикл «Научные основы бизнеса и менеджмента», объединяющий дисциплины (учебные курсы или их разделы) в области экономики, права, социальной психологии, финансов, количественных методов и статистики, информатики и т.д., дающие основу для понимания сущности бизнеса и его внешней среды.

2.7.2. Цикл «Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента», который объединяет дисциплины по менеджменту и стратегиям развития организации, составляющие основу профессионального подхода к решению проблем менеджмента организаций с дженералистских и функциональных позиций в стратегической перспективе.

2.7.3. Цикл «Специальные дисциплины» (обязательные и по выбору), который объединяет дисциплины функциональной, отраслевой и иной специализации программы MBA и предусматривает углубленное рассмотрение наиболее важных аспектов бизнеса и менеджмента исходя из специфики программы MBA и целевой группы слушателей. Цикл дает возможность учесть индивидуальные предпочтения слушателей с позиций их организационных и карьерных интересов.

2.8. Изучение указанных циклов дисциплин должно осуществляться в программе MBA в совокупности не менее чем в течение 750 часов аудиторных занятий, при этом базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента и специальные дисциплины должны составлять в совокупности не менее 500 часов аудиторных занятий.

Объем аудиторных занятий дисциплин по выбору (преимущественно углубляющих дисциплин специализации) не может составлять менее 100 часов на каждого слушателя.

Исходя из целей программы MBA и контингента слушателей пропорции между временем на изучение отдельных циклов могут изменяться по усмотрению образовательного учреждения в пределах 25%.

2.9. Реализация компетентностного подхода в программе MBA предусматривает широкое использование в учебном процессе интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков менеджера, адекватных целям программ MBA. В рамках учебных курсов должны быть предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется миссией программы MBA, особенностью контингента слушателей и содержанием конкретных дисциплин, но в целом в учебном процессе по программе MBA они должны составлять не менее одной трети аудиторных занятий.

2.10. В учебном процессе должен быть предусмотрен значительный объем индивидуальных и групповых заданий, направленных на формирование навыков и умений менеджера посредством решения практических проблем на основе осуществления аналитической работы на примере действующей организации, выполнения прикладных проектов (в том числе по материалам своего предприятия), написания выпускной квалификационной (аттестационной) работы, использования системы тьюторства (научно-практического руководства) и получения консультаций от специалистов-практиков, преподавателей с практическим опытом работы.

2.11. Учебный план программы МВА должен предусматривать значительный объем внеаудиторной работы слушателей, обеспечивающий суммарную трудоемкость программы МВА не менее 1800 часов, в том числе не менее 750 часов аудиторных занятий.

Часы внеаудиторной работа включаются в учебный план программы МВА при наличии оформленного методического обеспечения и обоснования времени, затрачиваемого на ее выполнение.

2.12. В программе МВА должно сочетаться рассмотрение проблематики российского бизнеса и менеджмента и зарубежного опыта управления. Конкретное соотношение между отечественной и зарубежной проблематикой должно быть обосновано спецификой миссии программы МВА и контингента слушателей.

2.13. Обладатель квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» должен обладать знанием иностранного языка на уровне, достаточном для выполнения им своих профессиональных обязанностей.

Образовательное учреждение самостоятельно определяет необходимость подготовки слушателей по иностранному языку, форму, объем занятий и программу обучения.

Время подготовки по иностранному языку не включается в суммарную трудоемкость программы МВА и обязательный объем часов аудиторных занятий.

3. Условия реализации программы МВА.

3.1. В образовательном учреждении, реализующем программу МВА, должны быть созданы соответствующие организационные, финансовые, кадровые и иные условия, позволяющие реально влиять на проведение программы МВА, четко определены полномочия и ответственность лиц, отвечающих за ее реализацию. Образовательное учреждение самостоятельно определяет уровни и порядок принятия решений по программе МВА на основе действующего законодательства.

3.2. На программу МВА объявляется отдельный прием и проводится конкурсный отбор. Вступительные испытания являются обязательными. Образовательное учреждение самостоятельно определяет содержание, процедуру и форму вступительных испытаний.

3.3. Обучение по программе МВА осуществляется на основе договоров об оплате образовательных услуг, заключаемых образовательным учреждением с физическими или юридическими лицами.

Стоимость и условия оплаты образовательных услуг по программе МВА должны быть установлены до начала обучения, утверждены руководителем образовательного учреждения и включены в договор об оплате образовательных услуг.

В случае перезачета дисциплин (в соответствии с пунктом 3.3) стоимость образовательных услуг по программе МВА может быть снижена.

3.4. В программе МВА возможно обучение по индивидуальным планам, главным образом в части, которая касается специальных дисциплин и дисциплин по выбору.

Образовательное учреждение имеет право перезачитывать слушателям программы МВА учебные дисциплины (в объеме не более 240 аудиторных часов), которые были освоены ими ранее при получении высшего профессионального образования или прохождении профессиональной переподготовки в этом же образовательном учреждении, а также по Президентской программе подготовки управленческих кадров для организаций народного

хозяйства Российской Федерации, что должно быть подтверждено документами государственного образца.

Образовательное учреждение несет ответственность за обеспечение адекватного контроля соответствия перезачитываемых дисциплин требованиям программы МВА. При получении слушателем соответствующего образования ранее, чем за пять лет до начала обучения по программе МВА, дополнительная аттестация перезачитываемых дисциплин в письменной форме является обязательной. Ее результаты должны храниться в личном деле слушателя.

Решением ученого совета образовательного учреждения срок обучения по программе МВА для указанных выше категорий слушателей может сокращаться, при этом общий срок обучения по программе МВА не должен быть менее одного календарного года.

3.5. Обучение по программе МВА должны осуществлять высококвалифицированные преподаватели.

Не менее 60% из тех, кто участвует в реализации циклов «Научные основы бизнеса и менеджмента» и «Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента», должны быть штатными преподавателями образовательного учреждения, иметь ученую степень и/или звание и стаж научно-педагогической работы не менее пяти лет.

К преподаванию цикла «Специальные дисциплины» должны преимущественно привлекаться руководители и специалисты, имеющие практический опыт работы в бизнесе или же опыт научных исследований и разработок в данной предметной сфере.

3.6. По программе МВА в целом и по каждой дисциплине должен быть определен комплект обязательных и дополнительных учебно-методических материалов и гарантировано их наличие для всех обучающихся. Обязательные учебно-методические материалы входят в стоимость обучения.

3.7. Набор на конкретную образовательную программу должен составлять не менее 20 человек. При большем наборе объединение групп в лекционные потоки численностью свыше 40 человек не должно охватывать более 20% аудиторных занятий. Высокий удельный вес (с учетом специфики дисциплин) должны составлять занятия в малых группах.

3.8. Слушатели программы МВА должны иметь возможность оценивать содержание и уровень организации учебного процесса, а также работу отдельных преподавателей для своевременного анализа и внесения корректив в учебный процесс. По итогам обучения по каждому выпуску должна осуществляться оценка слушателями программы МВА в целом.

3.9. В образовательном учреждении должна постоянно действовать система научно-методической оценки учебных курсов, контроля уровня преподавания, проводиться планомерная работа по формированию и повышению квалификационного уровня профессорско-преподавательского состава.

3.10. Слушателям программы МВА предоставляется возможность практик и стажировок на отечественных и зарубежных предприятиях, что может быть включено в образовательную программу и входить в стоимость обучения (например, по обмену) или предлагаться на добровольной платной основе. Желаящим должно быть также оказано содействие в продолжении обучения за рубежом.

3.11. При реализации программы МВА предполагается обеспечение эффективного взаимодействия с ведущими менеджерами, в том числе с лицами, успешно освоившими программу МВА, с целью учета требований деловой практики и обеспечения обратной связи.

3.12. Образовательное учреждение оценивает качество освоения программы МВА путем осуществления контроля знаний слушателей по каждой дисциплине учебного плана и проведения итоговой аттестации.

3.13. Конкретные формы и процедуры промежуточного и итогового контроля знаний по каждой дисциплине разрабатываются образовательным учреждением самостоятельно и доводятся до сведения слушателей до начала обучения. Контроль знаний по циклам «Научные основы бизнеса и менеджмента» и «Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента» должен проводиться преимущественно в письменной форме.

3.14. Итоговая государственная аттестация слушателя программы МВА является обязательной, осуществляется Государственной аттестационной комиссией после освоения программы МВА в целом и предназначена для определения практической и теоретической подготовки обладателя квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» к выполнению профессиональных задач, установленных Государственными требованиями.

Итоговая государственная аттестация включает в себя подготовку и публичную защиту выпускной квалификационной (аттестационной) работы, предусматривающей комплексное межфункциональное рассмотрение проблем управления предприятиями и организациями (тематика работы не может быть узко специализированной), и государственный квалификационный экзамен.

Образовательное учреждение самостоятельно устанавливает программу и формы проведения государственного квалификационного экзамена и требования к содержанию, объему и структуре выпускной квалификационной (аттестационной) работы (на основе Положения об итоговой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений, утвержденного уполномоченным федеральным органом исполнительной власти).

3.15. Образовательное учреждение осуществляет меры по содействию профессиональному и карьерному росту обладателям квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)», проводит ознакомление с базами данных о вакансиях, встречи с работодателями, организует презентации и ярмарки вакансий.

В случае необходимости образовательное учреждение выдает обладателю квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» характеристику-рекомендацию, адресованную работодателю, представляет его в соответствующих деловых кругах и базах данных.

3.16. Материально-техническое обеспечение программы МВА должно, как минимум, соответствовать лицензионным требованиям по образовательным программам высшего профессионального образования и создавать условия для применения современных образовательных технологий в учебном процессе и для предоставления необходимых социальных услуг на время обучения.

Должен быть гарантирован эффективный доступ в Интернет в учебных и библиотечных помещениях, включая электронные базы данных, содержащие наиболее распространенные профессиональные периодические издания.

Приложение

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ МВА

Настоящая типовая структура содержания программы МВА конкретизирует общие требования к программе МВА с точки зрения ее принципиального содержания и должна быть принята за основу при разработке соответствующей образовательной программы исходя из ее миссии, целей и задач, соответствующих специфике обучаемого контингента руководителей и специалистов.

Общая структура программы МВА основана на п. 1.6 и разделе 2 Государственных требований и включает в себя:

1. Тематические блоки программы МВА, соответствующие общепринятой концепции подготовки менеджеров-дженералистов.
2. Циклы дисциплин по уровням научной, профессиональной и специальной подготовки.
3. Интегративы – формы обучения действием, имеющие ясно выраженный межфункциональный характер.
4. Формы и методы личностного и профессионального развития.

Программа МВА в целом должна обеспечивать в любом из ее вариантов образовательные результаты, сформулированные ниже (*Перечень А*). Для разрабатываемых и реализуемых программ этот перечень должен быть конкретизирован. В квадрантах матрицы приведены примерные названия блоков дисциплин, соответствующих реализации сформулированных образовательных результатов по программе МВА в целом.

Далее приводятся примерные образовательные результаты по каждому из блоков дисциплин (*Перечень В*), которые носят рекомендательный характер.

При разработке соответствующей образовательной программы на данной основе целесообразно учитывать следующие моменты:

- формулировка образовательных результатов в конечном счете должна быть ориентирована на выработку компетенций менеджера-дженералиста соответствующего уровня и профиля, что должно подтверждаться адекватными формами контроля достижения этих результатов;
- между тематическими блоками, а также между циклами дисциплин не должно быть жестких границ, наоборот, поощряется освоение их проблематики на взаимосвязанной, межфункциональной основе;
- циклы дисциплин лишь в наиболее общем виде задают последовательность их изучения, на деле в любой из изучаемых дисциплин может присутствовать научная, общая профессиональная и специализированная прикладная компоненты;
- типовую тематику блоков дисциплин (квадранты матрицы) не следует рассматривать как обязательный перечень их названий.

Образовательные результаты по каждому блоку могут быть достигнуты на основе изучения отдельной дисциплины, нескольких взаимосвязанных дисциплин или раздела в какой-либо комплексной (охватывающей несколько тематических блоков) дисциплине.

Достижение образовательных результатов универсального характера может быть обеспечено в ходе изучения дисциплин, в полной мере учитывающих специфику конкретной сферы или объекта деятельности (отрасли, региона, компаний разного размера, уровня в организационной иерархии, объявленной специализации программы МВА и т.п.).

Допустимо широкое варьирование в составе и названиях конкретных дисциплин по тематическим блокам и циклам, а также в установлении пропорций в учебных и аудиторных часах на их изучение на усмотрение образовательного учреждения. Особенно это относится к специальным дисциплинам, объединенным, в частности, в приведенном примере такими названиями, как «Финансовые технологии», «Управленческие технологии» и другие. Состав прикладных (отчасти и теоретических) дисциплин может быть расширен или сокращен, также как и аргументировано скорректированы образовательные результаты по блокам дисциплин в зависимости от миссии и специализации программы МВА, но без ущерба для достижения образовательных результатов по программе МВА в целом.

Следует стремиться к тому, чтобы личностное и профессиональное развитие обеспечивалось всем процессом обучения, а не только (и не столько) специальными занятиями, тренингами по указанной тематике. Это повышает роль активных методов обучения во всех курсах.

Аналогичным образом формы обучения интегративного характера, как правило, имеют множественные образовательные результаты, вносят вклад в достижение целей различных блоков дисциплин и должны занимать в программе МВА большое место.

Важной целью обучения по программе МВА в российских школах бизнеса является позитивное воздействие на ценности и поведенческие установки слушателей, ориентиры для которого также приведены в настоящем приложении.

Таким образом, образовательные программы в рамках данной типовой структуры могут и должны быть весьма разнообразными, но вместе с тем инвариантными по отношению к достижению общих образовательных результатов, соответствующих Государственным требованиям.

Типовая структура содержания программы МВА (матрица)

Тематические блоки	Цикл I Научные основы бизнеса и менеджмента	Цикл II Базовые профес- сиональные дис- циплины в области менеджмента	Цикл III Специальные дисциплины (обязательные и по выбору)	Личностное и профес- сиональное развитие
Среда биз- неса (СБ)	Экономико- правовая среда бизнеса (I.СБ)	Корпоративное управление (II.СБ)	Институциональ- ные отношения (III.СБ)	Профессио- нальные навыки менеджера (ЛП1)
Управление финансами (Ф)	Финансово- кредитная система (I.Ф1)	Управление фи- нансами фирмы (II.Ф3)	Финансовые технологии (III.Ф4)	Личност- ное разви- тие
	Бухгалтерский учет и финансо- вый анализ для менеджеров (I.Ф2)			Развитие навыков коммуни- кации
Менеджмент (М)	<i>Менеджмент и стратегия</i>			Техни- ческие и аналитичес- кие навыки Программа развития карьеры (ЛП2) Англий- ский язык (ЛП3)
	Эволюция управ- ленческой мысли, системный подход к управлению (I.М1)	Общий и опера- ционный менед- жмент (II.М2) Стратегический менеджмент (II.М3)	Управленческие технологии (III.М4)	
	<i>Человек в организации</i>			
	Организационное поведение (I.М5)	Управление человеческими ресурсами (II.М6)	Лидерство (III.М7)	
	<i>Управление информацией</i>			
	Информационные системы и техно- логии (I.М8)	Управление информацией и знаниями (II.М9)	Телекоммуника- ционные квали- фикации (III.М10)	
Маркетинг (Ма)	Общий маркетинг (I.Ма)	Управление мар- кетингом (II.Ма)	Маркетинговые технологии (III.Ма)	
Между- народный бизнес и менеджмент (МБ)	Международная среда бизнеса (I.МБ)	Внешне- экономическая деятельность (II.МБ)	Технологии международного бизнеса (III.МБ)	
Прикладные проекты (И1)	Консультирование (И2)	Стажировки (И3)	Межфункцио- нальные деловые игры (И4)	Аттеста- ционный проект (И5)
ИНТЕГРАТИВЫ (И)				

ПЕРЕЧЕНЬ А

Образовательные результаты.

Программа МВА в целом¹.

Тематические блоки программы МВА.

(СБ) Среда бизнеса

Уметь выявлять важные для бизнеса влияния внешних по отношению к бизнес-организации экономических, политических, социальных и технологических факторов и учитывать их при решении практических проблем управления.

(Ф) Управление финансами

Вырабатывать адекватные обстановке подходы к решению финансовых проблем и выбору инструментов финансирования развития компании. Определять направления ведения бизнеса исходя из реалий финансового рынка и финансовых целей компании.

(М) Менеджмент

Понимать сущность управления бизнесом со стратегических позиций деятельности деловой организации в современной рыночной среде в условиях изменений, уметь интегрировать различные функциональные аспекты менеджмента исходя из знания теории, современных исследований и требований практики. Быть способным выявлять и решать крупные проблемы управления людьми, ресурсами и знаниями в организациях на основе современных аналитических и информационных технологий, организовывать и возглавлять внедрение решений владеть подходами к повышению эффективности операций и бизнес-процессов.

(Ма) Маркетинг

Обладать пониманием значения маркетинга для ведения бизнеса и маркетинговым мышлением. Быть способным эффективно взаимодействовать с руководителями и специалистами маркетинговой службы на основе знания концепций и маркетинговых инструментов.

(МБ) Международный бизнес и менеджмент

Понимать значение глобализации бизнеса, уметь рассматривать проблемы ведения бизнеса и управления им с позиций конкуренции в международной среде. Иметь конкретное представление о содержании, формах, процессах внешнеэкономической деятельности на уровне, позволяющем участвовать в ней в качестве представителя организации и руководителя, принимающего решения.

(ЛП) Личностное и профессиональное развитие

Приобрести и развить в себе инструментальные, межличностные, системные компетенции, адекватные роли менеджера в организации, подготовленного по своим личностным качествам быть лидером, предпринимателем и реформатором, способным самостоятельно принимать решения и действовать в качестве руководителя организации или ее автономного подразделения.

(И) Интегративы

Приобрести способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в процессе выработки политики и стратегии развития бизнеса и организации в целом. Развить навык выработки комплексных межфункциональных решений, в том числе на основе обучения действием.

Ценности и поведенческие установки²

Готовность и стремление выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли профессионального менеджера, лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы. Осознание принадлежности к

¹ Сформулированные образовательные результаты имеют обязательный характер для любых образовательных программ, претендующих на выдачу по их окончании документа государственного образца с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)».

² Приведены для ориентации организаторов обучения и профессорско-преподавательского состава.

передовому социальному слою российских менеджеров и предпринимателей, несущих ответственность за настоящее и будущее страны, за решение возникающих в экономике и обществе, в своем регионе проблем. Умение и стремление к достижению отличных результатов в управлении на основе реалистичной оценки ситуации в благоприятных и неблагоприятных условиях при изменениях в экономике, обществе и бизнесе. Приложение максимальных усилий для освоения профессиональных знаний и выработки навыков посредством обучения и накопления опыта, уверенное и быстрое определение того, как их применить на практике.

ПЕРЕЧЕНЬ Б

Конкретные образовательные результаты¹.

Блоки дисциплин (по однородной тематике).

(СБ) Среда бизнеса

(I.СБ) Экономико-правовая среда бизнеса

Понимать значение макроэкономических факторов для деятельности компании, закономерности экономического поведения производителей и потребителей в условиях рынка, опираясь на знание экономической теории. Ясно осознавать современные проблемы и перспективы социально-экономического развития России (и своего региона). Усвоить юридические понятия и понимать механизм, регулирующий предпринимательскую и иную деятельность организаций в правовой системе РФ.

(II.СБ) Корпоративное управление

Сформировать современное понимание корпоративного управления, включая отношения собственников и менеджеров, взаимодействия бизнеса и общества и другие. Воспринять концепции социальной и экологической ответственности бизнеса, выработать приверженность цивилизованным этическим нормам его ведения.

(III.СБ) Институциональные отношения

Уметь рассматривать экономику и бизнес с позиций общественных институтов и институциональных инструментов. Уметь осознавать и оценивать влияние, которое институциональные отношения (собственности, слияний и поглощений, взаимоотношений государства и бизнеса и т.п.) оказывают на деятельность компании.

(Ф) Управление финансами

(I.Ф1) Финансово-кредитная система

Понимать и учитывать при управлении организациями устройство и принципы работы финансовых рынков, характер финансово-банковской, налоговой, бюджетной систем. Понимать сущность и вырабатывать навыки отношений с финансово-кредитными организациями.

(I.Ф2) Бухгалтерский учет и финансовый анализ для менеджеров

Иметь ясное и конкретное представление о бухгалтерском (финансовом и управленческом) учете как о базе принятия управленческих решений. Понимать содержание основных форм бухгалтерской (финансовой и управленческой) отчетности: баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и т.д. Уметь методически грамотно использовать финансовый анализ для обоснования текущих и стратегических управленческих решений.

(II.Ф3) Управление финансами фирмы

Понимать сущность базового инструментария финансового менеджмента, таких как формулировка финансовых целей, оценка стоимости компании, инвестиционных проектов, методы финансирования компании и других. Правильно интерпретировать влияние операций на финансовых рынках на стоимость компании. Знать основы внутрифирменного

¹ Приведенные формулировки носят рекомендательный характер; по усмотрению образовательного учреждения они могут быть модифицированы, расширены, сокращены исходя из миссии, целей и задач специализации программы с учетом конкретного состава дисциплин в каждом блоке.

бюджетирования и уметь грамотно применять их при принятии управленческих решений. Уметь оценивать финансовые риски и владеть механизмами их нейтрализации.

(III.Ф4) Финансовые технологии

Конкретизировать и углубить знания и навыки в области бухгалтерского учета, финансового анализа и финансового менеджмента для выработки компетенций, наиболее соответствующих своим задачам и карьерным предпочтениям с учетом предоставляемых возможностей (по выбору образовательного учреждения, а также слушателей), что включает:

- ознакомление с различными технологиями в области оптимизации структуры капитала корпорации, формирования ее инвестиционной и дивидендной политики;
- умение применять портфельный подход к финансовому управлению;
- овладение основными принципами принятия управленческих решений на основе оценки стоимости компании;
- использование инструментов и механизмов финансового рынка при взаимодействии с соответствующими подразделениями компании и внешними контрагентами;
- освоение специфики управления финансами в конкретных отраслях;
- другие возможности.

(М) Менеджмент

(I.M1) Эволюция управленческой мысли, системный подход к управлению

Освоить основы теории менеджмента организаций, понимать различия теоретических школ и парадигм, уметь применять системный и ситуационный подходы для анализа и решения практических проблем менеджмента.

(II.M2) Общий и операционный менеджмент

Понимать сущность и структуру процесса принятия управленческих решений и решения проблем. Уметь ставить цели и задачи в бизнесе и менеджменте, определять показатели их достижения. Иметь ясное понимание современных форм и методов планирования в организациях и сфер их применения, формирования организационных структур управления, управления персоналом, управления знаниями в условиях организационных изменений. Овладеть основными знаниями и навыками использования количественных показателей, статистических методов и экономико-математических моделей обоснования решений в бизнес-ситуациях. Освоить и применять основные концепции, методы, принципы эффективной организации операций, понимать значение, сущность и методы управления логистикой. Развивать предпринимательство в современных условиях.

(II.M3) Стратегический менеджмент

Выработать навыки стратегического мышления, достичь знания основных положений теории, а также практики стратегического планирования и управления на уровне, позволяющем понять и обоснованно сформулировать стратегию фирмы. Уметь позиционировать фирму на рынке, выбирать целесообразные сферы ее бизнеса в настоящем и будущем, владеть основами формирования и удержания устойчивых конкурентных преимуществ и корневых компетенций фирмы. Понимать и обеспечивать увязку стратегии с организационной структурой и другими элементами организационной системы, включая лидерство, персонал и организационную культуру

(III.M4) Управленческие технологии

Конкретизировать и углубить знания и навыки в применении разнообразного инструментария управления организациями по следующим аспектам (по выбору образовательного учреждения и слушателей):

- уметь выбрать адекватные формы контроля и применять их в практической работе;
- быть ориентированным на повышение качества деятельности и владеть соответствующими концепциями и методами;
- более углубленно освоить разнообразный инструментарий и стратегического анализа и планирования в различных сферах его использования с учетом влияния рисков и неопределенностей;

- освоить методы построения бизнес-плана;
- овладеть подходами к совершенствованию управления на основе структуризации и реинжиниринга бизнес-процессов;
- овладеть основами прикладного инструментария для совершенствования конкретных функций управления организацией на уровне, позволяющем эффективно взаимодействовать со специалистами в конкретных областях;
- другие подходы и инструменты менеджмента организаций.

Человек в организации

(I.M5) Организационное поведение

Понимать поведенческую, социокультурную, институциональную природу организаций и уметь учитывать эти аспекты в практике принятия и реализации управленческих решений. Овладеть основами теории организационного поведения, включая мотивацию, лидерство, групповую динамику, управление конфликтами, организационные изменения и развитие и т.д., на уровне, позволяющем применять их в интеллектуальном процессе и практической работе.

(II.M6) Система управление человеческими ресурсами

Быть способным организовывать, возглавлять и практически осуществлять управление человеческими ресурсами в организациях, включая планирование и организацию кадровой работы, формирование организационной культуры, управление конфликтами, осуществление организационных изменений и т.п.

(III.M7) Лидерство

Критически анализировать теории, конкретные модели, методы, приемы руководства и применять их для управления людьми в организации. Понимать сущность лидерства и принимать на себя роль лидера.

Управление информацией

(I.M8) Информационные системы и технологии

Понимать процесс, связанный с накоплением, организацией, запоминанием, обновлением, хранением данных и поиском информации (управление данными), включая технологии информационной безопасности. Понимать природу информационных технологий и информационных систем и их роль в бизнесе.

(II.M9) Управление информацией и знаниями

Уметь формировать стратегию компании в области информационных технологий и информационных систем. Освоить основы теории и прикладных форм управления знаниями.

(III.M10) Телекоммуникационные квалификации

Получить практические навыки по поиску и использованию информации для принятия решений, управлению данными, управлению созданием и эксплуатацией информационных систем. Достичь высокой квалификации в пользовании компьютерной и офисной техникой. Активно и эффективно пользоваться Интернетом для сбора информации, исследований, анализа, обоснования решений.

(Ma) Маркетинг

(I.Ma) Общий маркетинг

Понять и осознать место, роль и сущность маркетинга в системе управления компанией на теоретическом и прикладном уровнях. Выработать навыки маркетингового мышления и понимания процесса формирования маркетинго-ориентированной компании и маркетинговой деятельности.

(II.Ma) Управление маркетингом

Обладать способностью разработать, обосновать и организовать реализацию маркетинговых планов и программ в рамках стратегии развития компании на целевом рынке. Уметь организовывать функцию маркетинга в компании.

(III.Ma) Маркетинговые технологии

Понимать специфику использования современных маркетинговых технологий на различных типах рынков и в различных сферах бизнеса. Более углубленно ознакомиться с современными маркетинговыми технологиями (по выбору образовательного учреждения)

и слушателей) и овладеть навыками их использования в условиях реального рынка в целях эффективного взаимодействия со специалистами-маркетологами.

(МБ) **Международный бизнес и менеджмент**

(I.МБ) Международная среда бизнеса

Понимать характер, структуру, особенности международных экономических отношений и международной торговли, оценивать влияние этих факторов на свой бизнес. Уметь ориентироваться в источниках международной информации и использовать ее при ведении бизнеса.

(II.МБ) Внешнеэкономические отношения и деятельность

Ориентироваться в вопросах международной конкуренции и мировых товарных рынков как в целом, так и в своей отрасли. Обладать способностью решать вопросы менеджмента внешнеэкономических операций с позиций организации в целом. Овладеть принципами ценообразования, валютно-финансовых отношений в международной торговле и подходами к их применению на практике. Понимать проблемы и деятельность на международных рынках интеллектуальной собственности.

(III.МБ) Технологии международного бизнеса

Конкретизировать и углубить знания и навыки в области международного бизнеса по следующим аспектам (по выбору образовательного учреждения и слушателей):

- овладеть основами составления контрактов купли-продажи, защищающих юридические и финансовые интересы компании;
- ориентироваться в вопросах логистики и международных перевозок, таможенного регулирования, страхования внешнеторговых грузов, владеть техникой составления корреспонденции, в том числе с иностранными партнерами;
- продемонстрировать умение выработать стратегию и тактику переговоров с иностранным партнером по согласованию условий конкретной международной сделки и использовать это на практике;
- другие аспекты.

(ЛП) Личностное и профессиональное развитие

(ЛП1) Профессиональные навыки менеджера

Развить в процессе прохождения программы МВА навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления. Приобрести понимание процесса переговоров и навыки их проведения. Развить в себе качества лидера и реформатора, используя современные методы и опыт. Понимать сущность предпринимательства и развивать в себе предпринимательское мышление и поведение. Владеть эффективными бизнес-коммуникациями, умением говорить, слушать, применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций. Владеть методами общения с подчиненными и воздействия на них, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами. Обладать знаниями и навыками командообразования и работы в команде. Осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли. Развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), требуемые руководителю.

(ЛП2) Программа развития карьеры

Быть способным определить перспективу своего карьерного роста и/или личные ориентиры достижения успеха в бизнесе. Уметь составить личный карьерный план, определить потребности и задачи в обучении для его реализации, а затем выполнить эти задачи.

(ЛП3) Английский язык

Участвовать в профессиональном общении: при знакомстве, на переговорах и в бизнес-презентациях. Понимать значение бизнес-терминологии в оригинале и грамотно использовать ее в работе с литературой, документами и в общении. Активно использовать иностранные источники для самообучения (чтение).

(И) Интегративы**(И1) Прикладные проекты**

Быть способным (в команде или индивидуально) структурировать и формально представить проблему в виде проекта, предназначенного для реализации. Освоить и уметь применять (на начальном уровне) разнообразные инструменты и методы (включая программное обеспечение) управления проектами. Ознакомиться с формами организации управления проектами, инициировать и возглавлять их практическое применение. Овладеть на теоретико-методическом и практическом уровнях основами финансирования, материально-технического и кадрового обеспечения проектов (от планирования до реализации).

(И2) Консультирование

Понимать значение консультирования для управления и уметь работать с квалифицированными консультантами. Овладеть на начальном уровне основами и приемами управленческого консультирования и использовать его для повышения эффективности своей работы.

(И3) Стажировки

Понимать культурное разнообразие управленческой среды и управленческих проблем, уметь приспосабливаться к их специфике. Владеть основами понимания кросс-культурных различий и взаимоотношений. Обладать способностью к обучению в международной среде.

(И4) Межфункциональные деловые игры

Понимать значение деловых игр как комплексного инструмента анализа и решения проблем бизнеса и управления и выработать навык участия в них, в том числе на основе компьютерных симуляций, продуктивно их использовать для своего развития и решения управленческих задач.

(И5) Аттестационный проект

Быть способным сформулировать и исследовать крупную организационную проблему стратегического характера. Обладать знанием концепций и методов проведения исследований, навыками работы с научной литературой, использования статистики и баз данных, методов сбора релевантной информации, ее анализа и синтеза для выработки обоснованных решений проблем управления и применять их в конкретных ситуациях. Обладать умением подготовки письменной работы и ее презентации как итога обучения по программе MBA.

**В НОМЕРЕ:**

**Ю.Е.Благов. Генезис
концепции корпоративной
социальной ответственности:
актуальные аспекты
исследования. С. 65**

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ



МЭСИ НА ПУТИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) — известный в нашей стране университет, имеющий богатый опыт подготовки кадров и заслуженный авторитет в России и за рубежом. Осуществляемая в нашей стране реформа системы образования определяет новые ориентиры деятельности для образовательных учреждений и предполагает проведение радикальных преобразований как в организационно-управленческом аспекте, так и в области образовательных технологий. В российском образовательном сообществе дискутируется вопрос о создании инновационных университетов, которые способны вести подготовку кадров для работы в постиндустриальной экономике. О проблемах и перспективах развития университетов мы беседуем с ректором МЭСИ Натальей Владимировной ТИХОМИРОВОЙ.

√ *МЭСИ — один из старейших университетов нашей страны, который в числе первых начал реализацию концепции «инновационного образования». Какие черты инновационного университета приобрел МЭСИ в последние годы?*

√ В октябре 2007 года Московскому государственному университету экономики, статистики и информатики исполнилось семьдесят пять лет. Сегодня можно с уверенностью утверждать, что МЭСИ — это современный, динамично развивающийся вуз, являющийся одним из ведущих экономических университетов страны. В стенах нашего вуза сформировались новаторские традиции, служащие импульсом для постоянного движения вперед. Наши усилия направлены на то, чтобы обеспечить всем желающим доступ к высококачественному образованию международного уровня, на реализацию принципа «образование без границ и на протяжении всей жизни», на развитие экспорта российского образования.

МЭСИ строит свою работу, используя самые передовые технологии. Речь идет не только об образовательных IT-технологиях, в частности e-Learning, но и о новейших информационных системах, используемых в менеджменте, а также в организации самого учебного процесса. Обучение в МЭСИ практически ничем не отличается от обучения в ведущих университетах мира. Программы и учебные планы нашего вуза соответству-

ют уровню таких зарубежных университетов, как Массачусетский технологический институт, Открытый британский университет, Открытый университет Нидерландов. Любой читаемый у нас курс либо разрабатывается на базе МЭСИ, либо содержится в программах западных университетов, имеющих высокий международный рейтинг. Особенно важно то, что мы сертифицируем все области, все программы в рамках процедур международной аккредитации.

√ *Есть ли в университете программы дистанционного образования и как Вы оцениваете перспективы развития ДО?*

√ Современные информационно-коммуникационные технологии дали импульс развитию дистанционного образования. Благодаря разработкам в этой области у образовательных учреждений появилась возможность обучать студентов вне зависимости от места их проживания. Уже сейчас обучение по всем специальностям в нашем университете ведется с применением технологий e-Learning. С их помощью каждый студент МЭСИ может «посещать» виртуальные лекции и семинары, а также получать персональные консультации преподавателей по электронной почте. Наша библиотечная система ИРБИС обеспечивает доступ к электронным каталогам библиотеки. Из компьютерной сети университета студент может «скачать» любые учебные материалы. Все рабочие места студентов МЭСИ оснащены компьютерным оборудованием, для них работает класс свободного доступа с выходом в Интернет, а на территории университета действует зоны Wi-Fi. Важная задача, которую нам предстоит решить в ближайшие два года, — внедрение новейших мировых научных достижений в содержание каждой учебной дисциплины и в общую программу развития университета с целью повышения качества образования.

На наш взгляд, дистанционное образование в нашей стране имеет огромные перспективы развития. ДО создает условия для непрерывного приобретения и обновления знаний и позволяет постоянно улучшать качество образовательных услуг. Кроме того, использование сетевых технологий способствует повышению национального рейтинга университетов и укреплению их международного статуса, а также становится эффективным инструментом для развития партнерских отношений с государственными и бизнес-структурами.

√ *Одна из основных проблем, которые в настоящее время приходится решать российским вузам, — профессиональная переподготовка преподавателей в области ИТ. Как осуществляется повышение квалификации преподавательских кадров в МЭСИ?*

√ В нашем университете нет ни одного рабочего места, которое не было бы связано с e-Learning системами. Но для того чтобы вывести обучение на такой уровень, пришлось проделать большой путь. Все наши преподаватели, лаборанты и ассистенты умеют работать с компьютерными системами и владеют методиками преподавания в электронной среде. Каждый год мы инвестируем значительные средства в развитие кадрового потенциала и организуем курсы повышения квалификации для наших преподавателей, в том числе связанные с компьютерной грамотностью и изучением новейших педагогических технологий. Необходимо отметить, что в области электронного обучения МЭСИ осуществляет подготовку не только своих сотрудников, но и администраторов и преподавателей других вузов. С 2004 года в нашем университете прошли обучение около четырехсот ректоров и проректоров, примерно сто из них — коллеги из ближнего зарубежья: руководители образовательных учреждений Армении, Белоруссии и Казахстана. Мы рады отметить, что предпринятые нами усилия получили российское и мировое признание.

√ ***МЭСИ предлагает студентам практико-ориентированное обучение. Какие формы сотрудничества с работодателями избрал университет?***

√ В МЭСИ осуществляется подготовка специалистов на заказ, организованы спецкурсы, расширяющие профессиональные компетенции наших студентов. Например, на кафедре бухгалтерского учета созданы научно-методические центры, или центры компетенций, где студенты получают дополнительные знания в соответствии с рекомендациями работодателей. Таким образом, мы организуем «шлюз» между обеими сторонами рынка: работодателем и студентом. Благодаря центрам компетенций мы имеем возможность оценивать потребности конкретных заказчиков и с их учетом разрабатывать спецкурсы для студентов.

По такому же принципу ведется работа на кафедре больших вычислительных систем, созданной на базе компаний «ЕС лизинг» и «1С». Здесь организовано профильное обучение студентов, в распоряжении которых находится целый арсенал обучающих средств: компьютерные программы, разнообразные мультимедийные курсы, специализированные электронные учебники. Так осуществляется подготовка выпускников для конкретных заказчиков. Наш подход логичен и прост: мы даем студентам фундаментальное базовое образование, а затем, определив их специализацию, углубляем знания в конкретных предметных областях.

√ ***Сейчас многие говорят о том, что российский рынок труда уже перенасыщен экономистами, менеджерами, юристами и набор абитуриентов на эти специальности следует существенно сократить. Вы разделяете это мнение?***

√ Нет, я так не считаю. Даже если человек с дипломом экономиста выберет иную сферу профессиональной деятельности, полученные знания ему очень пригодятся. Я, например, окончила экономический факультет по специальности «Бухгалтерский учет», но на протяжении многих лет работаю в должности руководителя и знаю, что базовое образование сослужило мне хорошую службу – экономические знания помогают в решении самых разных проблем, они необходимы для реализации любого проекта.

Наш университет тесно сотрудничает со многими работодателями, в том числе и с региональными, поэтому мы хорошо знаем потребности современного рынка труда. Да, некоторые предприятия сетуют на переизбыток тех или иных специалистов, но в большинстве случаев они не удовлетворены уровнем их квалификации. Например, в Ярославле и Твери нам говорили о перепроизводстве финансистов. Но когда тем же самым организациям мы предложили бухгалтеров, владеющих ИТ-технологиями и умеющих работать с международными информационными ресурсами, то за ними сразу выстроилась очередь – таких специалистов просто «отрывают с руками». Так что проблема – не в профиле, а в уровне подготовки и качестве образования.

√ ***Во многих крупных компаниях существуют инструкции для служебного пользования, устанавливающие существенные ограничения для приема на работу «свежих», «необстрелянных» в бизнесе выпускников. Чем обусловлено такое недоверие и как его преодолеть?***

√ У каждой компании – своя специфика работы, поэтому требования конкретных работодателей не могут исчерпываться общими образовательными или профессиональными стандартами. Для решения этой проблемы необходимо налаживать тесные партнерские связи между учебными заведениями и предприятиями, совместно формируя учебные программы или курсы специализаций. Этот путь очевиден: не случайно во

многих вузах создаются базовые кафедры работодателей и осуществляется подготовка специалистов на заказ. Набор профессиональных компетенций в рамках каждого профиля может существенно варьироваться в зависимости от конкретной сферы деятельности и установленных предприятием должностных обязанностей, поэтому определять его следует совместно с партнерами-работодателями.

√ *Институт магистерской подготовки МЭСИ предоставляет возможность получить престижное бизнес-образование по программам МВА. Насколько соответствует МВА в МЭСИ международным стандартам?*

√ Работа Института магистерской подготовки, который является структурным подразделением МЭСИ и ведет подготовку по программам МВА, соответствует требованиям сертификата качества ISO 9001:2000. МЭСИ – первый институт России, который прошел сертификацию по международному стандарту качества ISO в полном объеме. В то же время мы находимся в процессе получения международного признания содержательной части отдельных образовательных программ, в том числе и программы МВА.

√ *Наталья Владимировна, 2008 год в нашей стране объявлен «Годом семьи». Какой вклад в укрепление и поддержку семьи, по Вашему мнению, может внести такое образовательное учреждение, как, например, МЭСИ?*

√ В современном мире благополучие семьи во многом зависит от уровня образования, полученного ее членами. Образование определяет уровень культуры и социальное положение людей, создает возможности карьерного развития. Мы считаем, что человек получает образование не единожды, а на протяжении всей жизни. Поэтому наш университет предлагает широкий спектр разноуровневых образовательных программ, которые адресуются людям разного возраста. Наша система включает дошкольное образование (подготовка детей с двухлетнего возраста в центре «Семейная академия»), среднее профессиональное образование (колледж МЭСИ), высшее профессиональное образование, послевузовское (аспирантура и докторантура) и дополнительное профессиональное образование (программы МВА, профессиональная переподготовка и повышение квалификации). Не случайно девиз МЭСИ – образование через всю жизнь.



В НОМЕРЕ:

**И.Ю.Беляева.
Корпоративная социальная
ответственность: проблемы
взаимодействия бизнеса
и власти. С. 72**



Э.В. ВЕРГИЛЕС,
профессор, директор ИМП МЭСИ



А.В. МУСТАФИНА,
заместитель директора
по маркетингу ИМП МЭСИ

НОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Степень MBA во всем мире воспринимается как символ высокого профессионализма, социального престижа и принадлежности к управленческой элите. Первыми выпускниками программы MBA стали семь студентов Dartmouth College (США), получившие в 1902 году, после окончания курса программы MCS (Master of Commercial Science), дипломы о бизнес-образовании. Вслед за первой открылись и другие бизнес-школы: Harvard Business School, Stanford GBS, Yale School of Management, Wharton Business School. В 1967 году и в Великобритании появилась первая бизнес-школа – London Business School. Чуть позже открылись программы MBA в других странах Европы: INSEAD (Франция), IESE (Испания), IMD (Швейцария) и т.д. В начале 90-х годов прошлого столетия первые программы бизнес-образования появились в России. А сегодня наиболее активно развивается азиатский рынок программ MBA.

Реализация программ MBA в России началась в 1999 году, когда Министерство образования РФ провело конкурс и отобрало 15 вузов, получивших право обучать по данному направлению и выдавать государственный диплом MBA. В число этих вузов вошел и МЭСИ, в котором в мае 1999 года был создан факультет магистерской подготовки, ставший учебным и научно-методическим центром,

целенаправленно разрабатывающим и реализующим программы бизнес-образования для менеджеров среднего и высшего звеньев. 1 января 2005 года факультету магистерской подготовки МЭСИ был присвоен статус института (ИМП МЭСИ).

За время существования института состоялось 12 выпусков студентов магистерских программ и 12 выпусков слушателей MBA. Выпускники ИМП МЭСИ работают в таких известных российских и западных компаниях, как «Siemens», «Lucent Technologies», KPMG, «DeutscheBank», «Lek», «Nestle», «Coca-Cola», «L'oreal», «Beiersdorf», «Pfaizer», «GlaxoSmithKline», УРАЛСИБ, МТС, «Мегафон», «Вымпелком», «Балтимор», «Абсолют-Банк», «Балтика», ЭКОРТ, РОКОЛОР и т.д. За восемь лет было защищено более 500 магистерских диссертаций и выпускных проектов MBA на самые разнообразные темы из области менеджмента, маркетинга, стратегического управления, финансов, при этом все работы написаны на реальном исходном материале и содержат разработки и рекомендации, применимые на практике. В этом их особая ценность и польза. 15 выпускников продолжили свое обучение в аспирантуре МЭСИ.

Институт магистерской подготовки МЭСИ – пример прогрессивной

бизнес-школы со своими традициями и высоким уровнем образования. Опыт ИМП МЭСИ по реализации программы МВА показывает, что подготовка высококвалифицированных руководителей, владеющих современными технологиями управления и хорошо разбирающихся во всех аспектах ведения бизнеса, должна вестись в соответствии с принципами бизнес-образования. Другими словами, бизнес-школа должна предоставить своим слушателям обучение с использованием современных методов и технологий, опытных и квалифицированных преподавателей, системный подход к преподаванию дисциплин, широкий выбор специализаций и индивидуальный подход к каждому.

Подготовка специалистов в области менеджмента, высоко оцененных и востребованных на рынке труда, должна проходить с учетом последних разработок технологий и методов обучения, как этого требует уровень программы МВА. В процесс обучения включены тренинги, деловые игры, моделирование ситуаций, разбор кейсов по проблемам российских и зарубежных компаний. На занятиях слушатели имеют возможность отрабатывать полученные знания на практике, участвовать в разработках стратегических планов развития фирм, проектов по реструктуризации и финансовому оздоровлению компаний. Такой подход позволяет получить широкий набор проверенных методов и алгоритмов действия и способствует формированию у менеджеров навыков и умений эффективного осуществления управленческих функций.

Выпускник МВА, получив серьезную бизнес-подготовку, знает, как четко и последовательно вести бизнес, умеет разносторонне оценивать возможности компании, грамотно позиционировать свой продукт, разрабатывать эффективный комплекс продвижения, принимать взвешенные управленческие решения, проводить финансовую политику, оценивать и прогнозировать риски и т.д.

Основываясь на опыте реализации программы МВА в Институте магистерской подготовки МЭСИ, отметим эффективность системного подхода к преподаванию дисциплин. В его основе лежит поэтапное изучение слушателями сначала основ экономики и менеджмента, затем — базовых профессиональных дисциплин, и только после того, как создана необходимая база знаний, — дисциплин специализации. Этот подход дает хороший результат — слушатель лучше усваивает и быстрее понимает материал. Первоначальное изучение терминологии, методов и принципов, изложенных в базовых курсах, компенсирует пробелы первого образования, и к моменту изучения сложных курсов специализации такие слушатели оказываются полностью подготовленными.

Данные, полученные в результате анкетирования выпускников, подтверждают целесообразность использования системного подхода к преподаванию дисциплин. Около 90% выпускников отмечают, что полностью удовлетворены результатами обучения, особенно возможностью систематизации имеющихся знаний.

Отвечая требованиям рынка, бизнес-школы предлагают своим потенциальным слушателям широкий диапазон направлений специализации по программе МВА. ИМП МЭСИ — не исключение. Когда факультет только создавался, обучение проходило только по двум магистерским программам и по одной программе МВА. Сегодня, поступая на программу МВА в ИМП МЭСИ, из шести специализаций слушатель может выбрать именно ту, которая в наибольшей степени соответствует его карьерным целям.

Системный подход к организации обучения, квалифицированные преподаватели, содержание программы, современные методы обучения являются обязательными составляющими успеха программы МВА. Однако не менее важную роль играет атмосфера, созданная в бизнес-школе. Комплексная подготовка

профессиональных менеджеров проходит в условиях особой рабочей обстановки, в атмосфере созидания и творчества. Индивидуальный подход позволяет слушателю реализоваться как личности, проявить на занятиях свой талант оратора, управленца, переговорщика и т.д. Каждый, кто переступает порог бизнес-школы, вправе рассчитывать на доброжелательное отношение, поддержку, помощь и внимание.

Для многих вчерашних слушателей программа MBA стала началом новой карьеры, дала возможность сменить сферу деятельности и получить современные знания в области экономики, менеджмента, финансов, маркетинга, управления персоналом, информационных технологий и т.д. Несмотря на сложившиеся традиции и устоявшиеся схемы обучения, рынок бизнес-образования должен быть гибким и чутким к переменам среды бизнеса. Действительность требует существенных перемен, и изменения прежде всего коснутся подготовки руководителей новой формации.

Сегодня мы наблюдаем активную глобализацию рынков, и планы по вступлению России в ВТО – тому подтверждение. Поэтому бизнес-образование обязано предоставить будущим руководителям набор умений и знаний, который позволит им освоиться в новой глобальной среде и успешно вести свой бизнес на высоком качественном уровне.

В процессе обучения слушатели получают представление об особенностях взаимодействия различных культур для возможности последующей эффективной совместной работы людей, имеющих большие различия в системе ценностей.

В настоящее время специалисты отмечают появление новых перспективных рынков (среднеазиатские государства, Китай, Восточная Европа), а также рост интенсивности конкуренции. Заметно увеличилось число слияний и поглощений, причем серьезную угрозу для крупных компаний могут представлять динамично растущие молодые игроки рынка. В этих условиях современный

управленец должен быть компетентен в вопросах построения стратегических альянсов и уметь договариваться в условиях острой конкуренции, решать проблему создания «устойчивых» конкурентных преимуществ.

Возросло число зарубежных бизнес-школ, открывающих свои подразделения на территории других государств. В России представлено несколько десятков западных программ MBA. Экспансия проявляется как в виде набора слушателей для прохождения обучения в основном учебном центре, так и в виде открытия кампусов в крупных городах России (например, «Vlerick Leuven Gent, Бельгия) с синхронизацией учебного процесса между подразделениями в разных странах. Принимая во внимание происходящие изменения, важно стратегически грамотно разработать и предложить потенциальным слушателям программу, которая, с одной стороны, отразит особенности российского бизнеса, а с другой – будет отвечать требованиям глобального рынка.

Для решения данной задачи в 2007/08 учебном году Институт магистерской подготовки МЭСИ совместно с **Maas-tricht School of Management (Нидерланды)** готовит запуск программы «Executive MBA». В результате слушатели смогут получить актуальные знания в области глобальной макроэкономики, международных финансов, глобальных корпоративных стратегий, управления глобальным маркетингом и инновациями и т.д. Особое внимание программа уделяет формированию кросскультурной компетенции, столь необходимой современному менеджеру.

Благодаря развитию информационных технологий сегодняшним слушателям MBA доступно обучение с использованием системы e-Learning. Элементы дистанционного обучения интегрируются в образовательный процесс с соблюдением разумного баланса между аудиторными занятиями и обучением через доступную в режиме он-лайн

образовательную среду. На сегодняшний день МЭСИ — один из самых прогрессивных вузов по внедрению открытого электронного образования. В формате e-Learning по магистерским программам «Стратегическое управление» и «Финансовый менеджмент» уже несколько лет идет обучение студентов из более чем 60 городов России, таких как Санкт-Петербург, Саратов, Тверь, Екатеринбург, Самара, Тюмень, Кисловодск, Ижевск, Мурманск, Красноярск, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород, Владивосток, Смоленск, Пермь, Курск, Казань, Пенза, Петрозаводск, Тольятти, Нижневартовск, Норильск, Сочи и т.д. В Институте магистерской подготовки МЭСИ ведется работа по запуску всех специализаций МВА с применением дистанционных технологий и дальнейшему региональному продвижению программ в целях обеспечения возможности получения качественного и доступного образования для каждого и вне зависимости от места проживания.

За последние пять лет возросло число образовательных центров, функционирующих внутри компании. Бизнес-школы становятся надежными партнерами корпоративных университетов, и от такого альянса выиграют обе стороны. Подготовку высшего управленческого персонала ведут профессионалы в этой области, а взаимодействие с компаниями обеспечивает учебному центру прямую связь с бизнесом, что отражается в прикладном характере образовательных программ.

Институт магистерской подготовки МЭСИ успешно реализует корпоративное обучение, предлагая качественные уникальные программы с учетом особенностей отрасли, в которой работает компания, исходного уровня подготовки персонала и его желаемой компетенции после обучения. Партнерами ИМП МЭСИ являются такие компании, как ЭКОРТ, ГК «Норильский никель», РОКОЛОР, МЖК «Бутово», ПОЭНГ, «Unilever» и другие. В настоящее время ведутся переговоры о долгосрочном со-

трудничестве с рядом крупных российских компаний.

В результате колоссального информационного потока, динамичного развития технологий и постоянного изменения среды бизнеса полученные знания быстро устаревают, поэтому появилось такое понятие, как «непрерывное образование». Это планомерное и систематическое повышение квалификации на опережение, как бы предвидя завтрашнюю потребность в новых знаниях. Пути, ведущие менеджера к получению знаний, разнообразны: от самообразования до использования технологий открытого дистанционного образования. Бизнес-школы учитывают этот момент при формировании своих программ и предусматривают схемы дополнительного образования для своих выпускников. В любом случае непрерывное обучение дополняет систему планирования карьеры современного человека.

В целях определения новых потребностей в знаниях, которые сформировались у выпускников уже после окончания обучения, в Институте магистерской подготовки МЭСИ проводятся специальные опросы. Большинство респондентов указывают на необходимость продолжения обучения по направлениям «Стратегическое управление», «Психология», «Информационные технологии» и т.д. Полученные данные учитываются при разработке новых программ.

Дальнейшее развитие бизнес-образования потребует изменения профессиональной компетенции преподавателей. Качество преподавания и практическая применимость полученных знаний являются важными критериями оценки программы МВА. Чтобы поддержать достойный уровень преподавания, для работы в рамках программы привлекаются преподаватели экстра-класса, обладающие хорошей теоретической подготовкой и практическим опытом, владеющие прогрессивными технологиями обучения и готовые постоянно обновлять свои знания, навыки, искать новые подходы и

решения, заниматься исследовательской работой. Научные руководители программы МВА проводят систематическую актуализацию учебных программ в соответствии с современными требованиями бизнес-среды. Следует отметить, что

одной из главных ценностей бизнес-школы является квалифицированный преподавательский состав, обладающий высоким потенциалом. С таким ресурсом можно успешно решать задачу подготовки универсальных управленцев.

* * *

Накопленный опыт и постоянно умножаемый потенциал помогают бизнес-школам, работающим в условиях изменений, решать современные задачи бизнес-образования и подтверждать, что программы МВА — это необходимый шаг на пути карьерного роста и предпринимательского успеха. Подтверждением тому может служить история **генерального директора ЗАО «ДО МЖК Бутово» Николая ПИЛИПЕШИНА**, который убежден: двигаться в ногу со временем способна только та компания, топ-менеджмент которой овладел практическим и теоретическим инструментарием для саморазвития.

«Организация «Молодежный жилой комплекс», в которой я работаю с 1990 года, прошла долгий путь становления и развития. Когда конкурентная среда в том секторе бизнеса, которым мы занимались, стала более цивилизованной, структурированной и жесткой, стало понятно, что необходимо строить стратегию развития с учетом реалий. Шло время, открывались новые направления, а мы по-прежнему шли «на ощупь», принимая большинство управленческих решений интуитивно. В то же время на рынке стали появляться предприниматели новой формации, обладающие достойным опытом, богатыми знаниями бизнес-сферы.

Для того чтобы систематизировать накопленный за время собственных «экспериментов» опыт и дополнить его новыми знаниями, шесть лет назад мы решили отправить топ-менеджеров на обучение. Критерием выбора бизнес-школы было наличие программы, которая позволила бы нам «сверить компас» (узнать, в том ли направлении мы двигались все эти годы), а также дала бы нам инструменты для дальнейшего самообразования. Трех менеджеров было решено отправить на МВА в АНХ при Правительстве РФ, а спустя год я и двое моих коллег по рекомендации знакомых поступили в Институт магистерской подготовки МЭСИ.

Стать слушателем было непросто. Вступительный экзамен в магистратуру МЭСИ содержал вопросы управленческого и экономического характера. Благодаря опыту работы, мы с ними справились, набрав достаточное количество баллов. Прежде чем приступить к занятиям, для каждого из нас (согласно нашим же пожеланиям) был разработан индивидуальный план. Он позволял сфокусировать внимание на действительно новых и в то же время необходимых дисциплинах, например, на маркетинге и финансах (как и многие члены нашей команды, я имею техническое образование). Подобная гибкость программы во многом упрощала обучение тем, кто, как и я, не имел возможности надолго отрываться от работы и постоянно уезжал в командировки. В случае длительного отсутствия деканат магистратуры позволял нам посещать и сдавать пропущенные модули вместе с другими группами.

Условно студентов магистратуры можно было разделить на две группы. В первую входили управленцы, топ-менеджеры крупных компаний, которые «охотились» за знаниями. Вторая состояла из представителей мидл-менеджмента, которым преподаваемые навыки были необходимы прежде всего для карьерного продвижения. На занятиях мы собирались и общались, делились опытом. Помимо этого каждый из нас получил максимум отдачи от преподавателей.

В МЭСИ много внимания уделяется клубу выпускников, что способствует трудоустройству бывших слушателей. Я сам нередко обращался туда в поисках специалистов – рекомендациям МЭСИ я склонен доверять. Так вот, продолжая поддерживать связь с магистратурой и после окончания, я могу отметить ее позитивные изменения. Сегодня состав преподавателей обновился, все чаще стали привлекать практиков-профессионалов и игроков большого бизнеса. Помню, насколько полезным и интересным оказался курс по налогообложению, который нам читала практикующая юрист-аудитор. Теорию она подкрепляла историями выигранных и проигранных дел, заостряя наше внимание на особенностях региональных законодательств. Безумно интересно! Характер занятий располагал к деловому общению, налаживанию полезных контактов. Сотрудники магистратуры, на мой взгляд, сумели создать уникальную атмосферу, где слушатели и преподаватели общаются на равных не только во время презентаций и неформальных вечеров, но и на лекциях. Кстати, именно благодаря такому подходу мне удалось ближе познакомиться с преподавателем, которая читала у нас бухучет, и затем пригласить ее провести в нашей организации аудит. Мы остались очень довольны результатами.

Основу наших занятий составляла не только теория, значительное время отводилось решению кейсов и самостоятельной работе. Во многом помогли раздаточные материалы, в некоторые из которых я до сих пор заглядываю, столкнувшись с трудной управленческой задачей.

Первые месяцы обучения по программе «Стратегическое управление» доказали, что очень многое мы в нашей компании делали верно. Занимаясь прямым руководством, мы постоянно сталкивались с управлением кадрами, конфликтологией, маркетинговым и экономическим планированием, однако два года в МЭСИ значительно расширили наш кругозор в этих вопросах и создали прочную базу для дальнейшей работы над собой.»



В НОМЕРЕ:

**Э.Н.Крыпатых. Подготовка
нового поколения
менеджеров для российской
экономики. С. 84**



Э.К.МИНАСЯН,
заместитель директора
по учебно-методической работе
ИМП МЭСИ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Мировая сфера бизнес-образования находится в постоянном развитии, так как, во-первых, меняется сама сфера бизнеса, а во-вторых, бизнес-образование также представляет собой род бизнеса. Мировой рынок бизнес-образования подвержен влиянию явлений, характерных для мировой экономики в целом, к числу которых относятся глобализация, интернационализация, создание стратегических альянсов, повышение спроса на выпускников программ MBA со стороны работодателей и т.д.

Одним из главных явлений мировой экономики и сферы бизнес-образования является глобализация рынков, которая проявляется в международной экспансии ведущих школ бизнеса, распространении региональных систем аккредитации бизнес-школ на школы, не относящиеся к этому сектору, а также в появлении глобальных программ MBA.

Развитие российского бизнес-образования, помимо влияния общемировых процессов, естественно, испытывает влияние развития экономики страны в целом, то есть развития рынка товаров и услуг, усложнения взаимосвязей и технологий бизнеса, роста доходов компаний, потребительской культуры и уровня требований клиентов. Объем рынка бизнес-образования в России в 2006 году составил 170 – 200 млн долл.¹, 50 – 70% которых было сосредоточено в Москве.

Несмотря на то, что величина потребления услуг бизнес-образования в России пока существенно ниже, чем в Европе (1,5 и 86 долл. в год на человека соответственно), уже в 2016 году, по прогнозу агентства «Качалов и Коллеги», объем российского рынка бизнес-образования составит не менее 1,2 – 1,6 млрд долл.² В этой связи ключевая задача бизнес-школ при планировании развития в целях приобретения или сохранения конкурентных преимуществ состоит в определении перспективной маркетинговой позиции на интенсивно совершенствующемся и конкурентном мировом рынке образовательных услуг, что позволит ей успешно развиваться в течение длительного времени.

Конкурентное взаимодействие бизнес-школ проявляется в первую очередь в борьбе за выгодную позицию и грамотной разработке конкурентной стратегии. В борьбе за позицию бизнес-школа стремится, во-первых, улучшить ее (например, путем внедрения в свои программы большего числа интерактивных методов обучения, организации стажировок для студентов за рубежом, привлечения именитых преподавателей и т.д.) и, во-вторых, сохранить уже завоеванные конкурентные преимущества (если бизнес-школа славится хорошо налаженной системой обратной связи со студентами, то она продолжает политику организации встреч и форумов выпускников, создания возможностей

¹ Материалы «РБК. Исследования рынков», 2006.

² <http://www.trainings.ru/articles/555>

для общения студентов в неформальной обстановке). Что же касается конкурентных стратегий, то их выбор зависит от многих параметров, например, от положения бизнес-школы на рынке.

Таким образом, деятельность бизнес-школ в ближайшие годы должна быть направлена на повышение качества образования, следствием которого будет утверждение в обществе мнения о высоком управленческом профессионализме выпускников. Именно поэтому мы выделяем необходимые ключевые компетенции бизнес-школы: сильный профессорско-преподавательский состав, тесная связь с бизнесом и управленческой практикой, практическая направленность обучения, наличие качественных учебных пособий. Долгосрочные программы, разрабатываемые и предлагаемые бизнес-школой на рынке образовательных услуг, должны обеспечить выпускникам знания, умения и навыки, квалификацию, которая будет востребована на рынке управленческого труда. Подобный подход справедлив для любого образовательного учреждения и становится не только перспективным самостоятельным направлением, но и средством для привлечения корпоративных клиентов.

Кроме того, слушатели российских бизнес-школ относятся к бизнес-образованию как к одной из деловых платных услуг, предъявляя высокие требования как к собственно обслуживанию, так и к материально-технической базе школы. Наличие собственных учебных и офисных площадей, современное компьютерное и презентационное оборудование, хорошая библиотека и даже работающее в перерывах между занятиями кафе играют далеко не последнюю роль при решении клиента о выборе бизнес-школы для обучения. В России большая часть бизнес-школ существует на основе самокупаемости. В роли института попечителей на первом этапе существования школы выступает, как правило, материнский вуз, представляющий как учебные площади, так и преподавательские, а отчасти и адми-

нистративные ресурсы. Примером такой бизнес-школы на российском рынке бизнес-образования является магистратура МЭСИ.

С момента своего создания в 1999 году магистратура МЭСИ реализует стратегию высокого качества бизнес-образовательной услуги при сравнительно низкой цене, которая позволила программе МВА завоевать популярность в низком ценовом сегменте. Таким образом, первые два с половиной года магистратура Московского государственного университета экономики, статистики и информатики использовала стратегии оптимальных издержек, работая на широком целевом сегменте, сохраняя при этом низкие издержки во многом за счет «спонсорской» помощи материнского вуза.

Результаты SWOT-анализа услуг магистратуры МЭСИ на начало 2005 года позволили выделить достоинства и недостатки действующей на тот момент стратегии. Так, к внутренним достоинствам отнесены индивидуальный подход к потенциальному слушателю и сложившийся преподавательский и административный коллектив, к внешним — формирующийся позитивный имидж и наличие четко сформированной конкурентной позиции; к внутренним недостаткам отнесены зависимость от материнского вуза в вопросах распределения финансовых средств и недостаточно удобное местоположение, к внешним — преподавание только на русском языке и экономия на маркетинге.

Автором были проанализированы результаты исследования выпускников программ МВА в России, проведенного компанией «Begin.ru» совместно с издательским домом «Коммерсантъ». Результаты этого исследования были использованы для разработки модели макро- (табл. 1) и микросегментирования (табл. 2) потенциальных слушателей МВА-программ.

Итак, слушателей МВА максимально интересуют получение новых знаний и карьерный рост. Выявлено, что минимальный возраст поступающих среди опрошиваемых — 23 года, максимальный —

Таблица 1

Модель макросегментации слушателей бизнес-школ

Критерий	Слушатели бизнес-школ							
	23 – 25 лет		26 – 30 лет		31 – 35 лет		Старше 35 лет	
Цель обучения	Карьера	Знание	Карьера	Знание	Карьера	Знание	Знание	
Иностранный язык	Англ.	Англ. + др.	Англ.	Англ. + др.	Англ.	Англ. + др.	Англ.	Англ. + др.
Первое образование	Техн., эконом., гуман., естест.	Техн., эконом., гуман., естест.	Техн., эконом., гуман., естест.	Техн., эконом., гуман., естест.	Техн., эконом., гуман., естест.	Техн., эконом., гуман., естест.	Техн., эконом., гуман., естест.	Техн., эконом., гуман., естест.

Таблица 2

Модель микросегментации слушателей бизнес-школ

Критерий	Слушатели бизнес-школ	
Возраст	26 – 30 лет	
Цель обучения	Карьера	Знание
Иностранный язык	Англ.	Англ. + др.
Первое образование	Техн., эконом.	Техн., эконом.

45 лет, средний – 29 лет. Можно назвать эту тенденцию общемировой: большинство поступающих попадают в возрастной диапазон 25 – 30 лет. Около 70% респон-

дентов ответили, что первое образование получали в основном в ведущих технических вузах Москвы, 100% опрошенных знают английский язык. зующиеся наибольшим спросом, Итак, при выборе магистерских программ наибольшее предпочтение отдается программам «Финансовый менеджмент» и «Стратегическое управление», при выборе программ MBA наибольшим спросом (по убыванию) пользуются программы «MBA – General», «MBA – Финансовый менеджмент», «MBA – Маркетинг», «MBA – Управление человеческими ресурсами», «MBA – Стратегическое управление», «MBA – Информационный менеджмент».

Кроме того, при участии автора статьи магистратурой МЭСИ было проведено исследование потенциальных слушателей, в результате которого была выявлена наиболее востребованная программа обучения и составлен портрет потенциального слушателя. Для реализации данных целей анализировалась информация о потенциальных слушателях, содержащаяся в базе их обращений. В результате автором были проранжированы данные обращений слушателей и выявлены программы, поль-

дентов ответили, что первое образование получали в основном в ведущих технических вузах Москвы, 100% опрошенных знают английский язык. зующиеся наибольшим спросом, Итак, при выборе магистерских программ наибольшее предпочтение отдается программам «Финансовый менеджмент» и «Стратегическое управление», при выборе программ MBA наибольшим спросом (по убыванию) пользуются программы «MBA – General», «MBA – Финансовый менеджмент», «MBA – Маркетинг», «MBA – Управление человеческими ресурсами», «MBA – Стратегическое управление», «MBA – Информационный менеджмент».

Данные об образовании кандидатов были использованы для составления портрета потенциального слушателя. В основном потенциальные слушатели имеют техническое или экономическое образование, небольшое количество кандидатов – медицинское, гуманитарное, военное, юридическое, педагогическое и лингвистическое образование. Как правило, потенциальные слушатели работают в сфере продажи товаров народного потребления, сфере услуг, фармацевтическом бизнесе, производстве, строительстве, банках и инвестиционных компаниях, а также в сфере IT-технологий. Информация о должностях, которые занимают потенциальные слушатели, позволяет утверждать, что 56% из них – менеджеры высшего звена,

24% – менеджеры среднего звена, 20% – специалисты.

Для выявления критериев, определяющих выбор бизнес-школы, были проведены опросы одной и той же аудитории – слушателей программы МВА в магистратуре МЭСИ, начавших обучение в ноябре 1999 года и феврале 2000 года. Первый опрос был проведен в феврале 2000 года, второй – в январе 2002 года. Дополнительное анкетирование выпускников проводилось в 2006 году. Слушателей просили оценить значимость предложенных критериев выбора бизнес-школы: содержание программы, престижность вуза, местоположение, время занятий, стоимость обучения, условия оплаты (наиболее важный критерий имеет ранг «6», наименее важный – «1»).

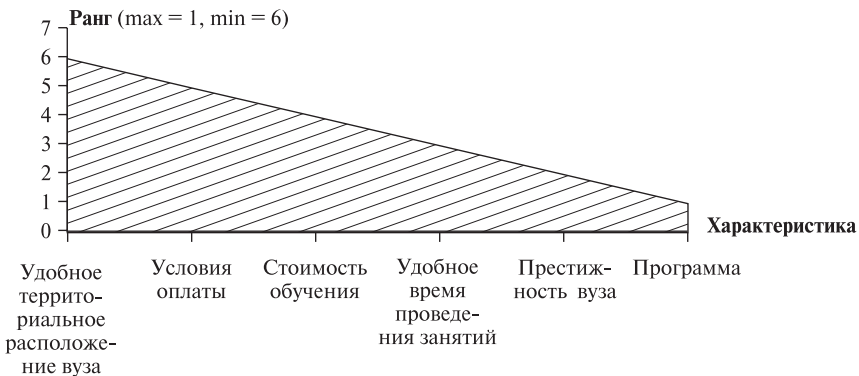


Рис. 1. Критерии выбора бизнес-школы

Таблица 3

Ранжирование критериев, имеющих значимость при выборе бизнес-школы

Критерий	Ранг, полученный в 2000 г.	Ранг, полученный в 2002 г.	Ранг, полученный в 2006 г.
Содержание программы	6	6	6
Престижность вуза	2	5	5
Местоположение	4	4	1
Время занятий	1	2	4
Стоимость обучения	5	3	3
Условия оплаты	3	1	2

В итоге, стабильно значимым критерием остается содержание программы (ранг «б» без изменений). Значение критерия «Местоположение учебного заведения» к 2006 году заметно снизилось. Кроме того, прослеживается тенденция повышения значимости престижности вуза и времени занятий. Значения коэффициента Спирмана, рассчитанные автором для рангов 2000 – 2002 и 2002 – 2006 годов, равны, соответственно, 0,5 и 0,6. Это свидетельствует о наличии между соответствующими рангами прямой корреляционной связи. В 2002 году значение стоимости обучения снизилось

и осталось без изменений к 2006 году. В то же время реальная стоимость обучения увеличилась на 11% в 2002 году по отношению к 2000 году и на 50% в 2006 году по отношению к 2002 году. Таким образом, при росте требований к содержанию программ увеличение цены не оказывает резко негативного влияния на предпочтения потенциальных слушателей. Кроме того, практически отсутствует связь между рангами 2000 и 2006 годов (коэффициент Спирмана равен 0,1). Это подтверждает вывод автора о новом качестве требований клиентов и необходимости репозиционирования.



ТЕМА НОМЕРА:
**Инновационные
технологии
в бизнес-образовании**



А.Е.ЛЕБЕДЕВА,
ведущий специалист ИМП МЭСИ

О ТЕХНОЛОГИЯХ e-LEARNING В ПОДГОТОВКЕ МАГИСТРОВ

В настоящее время в форме e-Learning наш университет готовит магистров по двум специализациям: «Стратегическое управление» и «Финансовый менеджмент», однако интенсивность создания электронных курсов по дисциплинам позволяет институту планировать открытие дистанционного обучения и по другим программам.

Динамика роста количества студентов e-Learning, представленная на рисунке, наилучшим образом иллюстрирует популярность дистанционных магистерских программ и постепенное повышение доверия к обучению в режиме он-лайн. Так, число студентов к началу 2007/08 учебного года по сравнению с 2004/05 учебным годом (период внедре-

ния e-Learning на магистерских программах) увеличилось более чем в 20 раз.

Средний возраст студентов — 32 года, они заняты в различных отраслях, представляют как частные компании, так и государственные учреждения. Большинство студентов находятся на руководящих должностях (генеральные директора компаний, начальники отделов и служб, руководители проектов). В качестве главных целей поступления на магистерские программы студенты данной формы обучения отмечают повышение квалификации, карьерный рост и получение диплома.

Представленного ранее увеличения спроса во многом удастся добиться за счет сочетания важнейших для успешной реализации e-Learning-программ факторов:

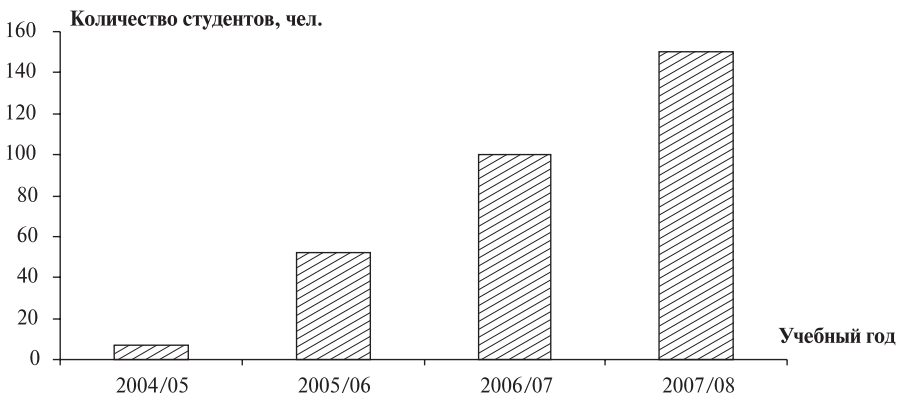


Рис. 1. Динамика роста количества студентов e-Learning-программ ИМП МЭСИ с 2004 по 2008 год

это оперативное создание качественного контента, надежная система дистанционного образования (СДО) и обеспечение постоянной поддержки студентов.

Контент – непосредственно содержание дистанционных программ – уже долгое время проектируется в МЭСИ специальным подразделением, сотрудники которого проходили соответствующее обучение (в том числе и за рубежом) и владеют действительно незаменимыми навыками создания электронных курсов с соблюдением стандартов IMS и SCORM. СДО «Прометей», с которой работает ИМП МЭСИ, является разработкой российской компании «Виртуальные технологии в образовании» и кроме нас успешно применяется многими вузами, а также такими известными компаниями, как «Российский алюминий», ЛУКОЙЛ, РАО «ЕЭС России», «Ингосстрах» и другие. Данная СДО располагает практически всеми возможностями, чтобы максимально приблизить процесс обучения в форме e-Learning к традиционной форме, акцентировав при этом внимание на главных его преимуществах – гибкости обучения и доступности в любом месте и в любое время.

Поступив к нам на программы, студент сразу получает персональные регистрационные данные для работы с системой, в которой он имеет доступ к электронным курсам по предметам, предусмотренным учебным планом. СДО, составляющая основу всего процесса, создавалась с применением последних достижений в сфере информационных технологий, используемых для обучения. Благодаря этому система оснащена всеми инструментами, облегчающими знакомство студента с новым материалом и процесс контроля знаний, а также максимально приближающими к давно знакомой нам схеме. Студенты получают уникальную в своем роде возможность проверить эффективность изучения нового материала, проходя традиционные испытания (тестирование, ответы на проблемные вопросы, написание работ), но выполняя

их в дистанционной форме – в удобное время, в спокойной обстановке.

Другими словами, в качестве способов итогового контроля в системе прежде всего используется тестирование. При этом создаются тестовые вопросы разного типа: с одним или несколькими правильными вариантами ответов, с необходимостью сопоставить какие-либо понятия, установить логическую последовательность, ввести ответ самостоятельно и т.д. Естественно, проверка теста в системе осуществляется автоматически и немедленно. Кроме того, система формирует подробный отчет о каждом тестировании для тьютора соответствующего курса, чтобы тот мог оценить развернутые ответы студента и в случае необходимости скорректировать количество баллов, выданное системой. Особенно важно, что студент также имеет право просмотреть отчет о выполненном тесте, в котором будет содержаться информация о количестве правильных ответов, максимально возможных баллов, набранных баллах, времени, отведенном на тест и фактически затраченном на него, и т.д. Это дает студенту более полную картину результата проведенного итогового мероприятия.

Контроль полученных знаний может осуществляться и с помощью выполнения студентом определенных заданий (например, написание эссе по выбранной теме). И для такого испытания СДО обладает всеми необходимыми инструментами. В первую очередь это встроена система обмена файлами, которая довольно успешно заменяет электронную почту. Удобства очевидны: студенту нет необходимости пользоваться собственным почтовым ящиком и каждый раз, поставив курсор в поле «Кому», судорожно вспоминать или искать точный электронный адрес тьютора. Система предлагает ему лишь выбрать необходимого преподавателя и прикрепить файл с выполненным заданием, остальное СДО сделает сама.

Преподаватель имеет возможность проверить успешность усвоения материала

ла студентом, обсудив с ним контрольные вопросы в форуме или чате все в той же системе. Схема работы с этими элементами общения также достаточно проста и понятна. В то же время студент может постоянно видеть свои результаты в «зачетке» (разумеется, все в той же системе в электронном виде), ориентироваться в предстоящих мероприятиях, опираясь на разработанный лично для него календарный план. Таким образом, можно утверждать, что система обладает всеми средствами для того, чтобы максимально сохранить преимущества традиционной формы обучения, дополнив их разнообразными «продвинутыми» возможностями обучения в дистанционной форме.

СДО позволяет организовать эффективную работу не только студента, но и преподавателя, который, обязательно пройдя предварительное обучение по курсу «Преподаватель в среде e-Learning», становится настоящим тьютором – важнейшим участником образовательного процесса. В условиях электронного обучения он получает возможность достаточно быстро обновлять свои материалы, так как любые предложенные им изменения с легкостью вносятся в

электронный курс по соответствующей дисциплине. При этом описанные ранее инструменты СДО «Прометей» позволяют ему осуществлять многосторонний контроль знаний студентов, общаться с ними в удобном формате, работать с целыми группами.

Безусловно, мы постоянно работаем над тем, чтобы студенты дистанционной формы обучения практически не чувствовали дистанции: менеджеры всегда готовы ответить на любой вопрос, возникший в процессе обучения, преподаватели стремятся как можно быстрее проверять выполненные студентами задания и давать необходимые рекомендации и консультации, администраторы СДО достаточно оперативно решают любые технические проблемы, с которыми сталкиваются студенты. Обеспечение устойчивой и постоянной обратной связи становится важнейшим условием успешной реализации обучения в формате e-Learning на магистерских программах. ИМП МЭСИ прилагает все усилия для совершенствования качества электронного обучения в магистратуре с учетом уже имеющейся практики и стратегических задач.





Е.В. Тихомирова,
генеральный директор компании
«Центр eLearning»

О ВОЗМОЖНОСТЯХ НОВЫХ СЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ¹

Многие века процесс передачи знаний называли одним словом — обучение. Ничто не менялось, обучение происходило по одним и тем же правилам, подчинялось одним и тем же стандартам. И все понимали, что значит это слово — обучение. Однако на границе последних тысячелетий все начало стремительно трансформироваться, и темп развития современного общества заставил нас задуматься над эффективностью классики и попытаться воплотить в жизнь новые идеи. В это время в наш лексикон устойчиво вошло слово «e-Learning». Мы долго привыкали, долго спорили, долго оценивали эффективность, но все-таки поверили, что это будет работать, и стали трудиться над внедрением.

И вот, при очередном поиске полезного в Интернете, по уже привычному поисковому запросу «e-Learning» вы обнаруживаете не только новый материал, но и непонятные цифры после знакомого слова — 2.0. E-Learning. «Не программное обеспечение, — думаете вы, — у него не может быть версий.» И начинаете разбираться. Только вместо понимания на пятой — шестой ссылке вы видите, что автор статьи вообще потерял букву «e» в начале слова. Что же это — обучение с версиями? Что происходит?

В реальности все очень просто — спустя годы после изобретения Интернета идея Тима Бернара Ли, наконец, стала реализовываться. Сегодня Интернет превратился в средство массовой коммуникации, а все пользователи — в авторов. Тим О'Рэйли назвал это явление «web 2.0» — второе рождение сетевых технологий. Еще пару лет назад, чтобы вас прочитали в Сети, нужно было стать автором на одном из сайтов, пройти все этапы публикации вашей статьи или создать собственный сайт, а значит, потратить время на его поддержку и оформление. При этом в последнем случае были необходимы как минимум базовые знания html. Сегодня вы можете стать автором за пять кликов — создание своего блога на blogger.com займет у вас не более пяти минут. Примерно столько же потребуется для создания личного дневника, а для желающих продемонстрировать свои знания и внести вклад в общее дело есть замечательный инструмент — вики (wiki). Сегодня в Сети все меньше цензуры, все больше личностей и личных мнений. Все можно комментировать, со всеми можно спорить.

А причем тут обучение, спросите вы? И опять все очень просто — наши слушатели больше не хотят просто читать и отвечать на вопросы тестов. Они хотят быть полноправными участниками процесса обучения, авторами и рецензентами. Сегодняшний e-Learning в том виде, в котором мы развивали его несколько последних лет, есть не что иное, как копия традиционного обучения в классе. Только новые технологии позволили нам сделать его гибким и не зависимым от места и времени обучения. Мы

¹ В статье использованы материалы А.Маклакова, старшего программиста компании «Центр eLearning».

смогли разнообразить обучение интерактивными компонентами и играми. Но ведь не менее яркими были и оживленные дискуссии на семинарах и лекции талантливых преподавателей. Однако теперь все хотят стать авторами, хотя не просто использовать предоставленные источники, но и создавать их.

Опыт последних двух лет показал, что можно и нужно менять подход к процессу передачи знаний. Большинство тех, кто уже попробовал перейти на обучение с использованием web 2.0, уверены, что такое обучение более интересно и увлекательно. Но сначала нужно разобраться в разнообразии новых терминов и инструментов, которые потребуются для успешного использования web 2.0 для передачи знаний.

СВОЙСТВА СЕРВИСОВ WEB 2.0:

- Контент создается пользователями.
- Теги (ключевые слова) присваиваются любому контенту (текст, фото, видео) для сортировки и группирования.
- Контент можно получить в виде rss/atom потока, то есть просматривать заголовки и по ним делать выбор, что стоит читать или смотреть, а что нет.
- Часто имеется возможность работы с сервисом с помощью мобильного телефона.
- Использование технологии AJAX, то есть обновление страницы в браузере происходит не полностью, а только в той части, которую запрашивает пользователь. Интерфейсы, построенные по этой технологии, можно легко персонифицировать.
- Для большинства операций пользователю нужен только браузер, так как все приложения работают в браузере, а данные хранятся в Сети. Установка дополнительного ПО на компьютер не требуется.

НЕДОСТАТКИ WEB 2.0

Естественно, нельзя утверждать, что новые технологии не имеют изъянов. При использовании технологий web 2.0 вы становитесь арендатором сервиса и/или дискового пространства у какой-то сторонней компании. Возникающая при этом зависимость формирует ряд недостатков новых сервисов:

- зависимость от наличия постоянного соединения (исчезает связь – информация становится недоступной или неудобной в использовании);
- зависимость сайтов от решений сторонних компаний, качества работы сервиса – от качества работы других компаний;
- слабая приспособленность нынешней инфраструктуры к выполнению сложных вычислительных задач в браузере;
- уязвимость конфиденциальных данных, хранимых на сторонних серверах, для злоумышленников (известны случаи хищения личных данных пользователей, массовых взломов учетных записей блогов).

ИНСТРУМЕНТЫ e-LEARNING 2.0

Блог

Блог – это веб-сайт, основное содержимое которого – регулярно добавляемые записи, изображения или мультимедиа. Для блогов характерны недлинные записи временной значимости. Блоггерами называют людей, ведущих блог. Совокупность всех блогов Сети принято называть блогосферой. По авторскому составу блоги могут быть личными, групповыми (корпоративными, клубным и т.д.) или общественными (открытыми), по содержанию – тематическими или общими. Отличия блога от тра-

диционного дневника обусловлены средой, то есть его «сетевостью»: блоги обычно публичны или доступны хотя бы определенному множеству пользователей Сети. Это определяет и отличия блоговых записей от дневниковых: первые, как правило, предполагают сторонних читателей, которые могут вступить в публичную полемику с автором (в отзывах к блог-записи или в своих блогах).

Для блогов характерна возможность публикации отзывов (так называемых комментариев, «комментов») посетителями. Она делает блоги средой сетевого общения, имеющей ряд преимуществ перед электронной почтой, новостными группами, веб-форумами и чатами.

Технические возможности и ограничения блогов целиком определяются общими технологиями Сети. Ведение блога предполагает наличие программного обеспечения, позволяющего обычному пользователю добавлять и изменять записи и публиковать их во Всемирной паутине. Такое ПО чаще всего предлагается поставщиком блогов в режиме он-лайн, но можно также установить дополнительные инструменты на личный компьютер. По принципу действия такие системы – простейшие системы управления содержанием. Помимо основополагающей функции блога – добавления автором записей и вывода их по порядку – стандартными для блоговых движков ныне являются функции создания автоматически обрабатываемых списков обновлений RSS и Atom, форматирования текста (в формате HTML или иных) и вставки мультимедиа в записи, а также, как упоминалось, функция добавления читательских отзывов.

Блоги в Сети:

<http://elearningtime.blogspot.com/>

<http://clive-shepherd.blogspot.com/>

<http://www.elearningservice.com/blog/?PHPSESSID=ae36283bd4a06ec85bac96abaabd2926>

Вики

Вики – гипертекстовая среда (обычно веб-сайт) для сбора и структурирования письменных сведений. Характеризуется следующими признаками:

- Возможность многократного исправления текста посредством самой вики-среды (сайта) без применения особых приспособлений на стороне редактора.
- Особый язык разметки – так называемая вики-разметка, которая позволяет легко и быстро размечать в тексте структурные элементы и гиперссылки, форматировать и оформлять отдельные элементы.
- Проявление изменений сразу после их внесения. Как правило, окно для редактирования и добавления текста можно увидеть сразу после текста, таким образом можно сразу изменить текст или добавить недостающую информацию.
- Разделение содержимого на именованные страницы.
- Множество авторов. Некоторые вики могут редактировать все посетители, некоторые вики закрыты для большинства, а доступ для чтения и авторства имеют только отдельные пользователи.
- Возможность учета изменений (учет версий) текста, то есть сравнения редакций и восстановления ранних.

Самое распространенное применение – широко известная Wikipedia. Без этой энциклопедии, созданной при участии десятков тысяч пользователей, сегодня трудно себе представить Сеть. Там можно найти определения и описания, относящиеся ко всем областям науки и техники. Wikipedia породила множество споров. Например, на вопрос о том, можно ли доверять информации, собранной обычными пользователями Сети, а не исследователями и учеными, так никто и не ответил, но популярность Wikipedia только вы-

росла. Естественно, Wikipedia имеет редакторов, которые защищают ресурс от вандализма и следят за содержанием с точки зрения дискриминации по каким-либо признакам.

Для создания вики-среды необходимо особое ПО — «движок» вики. Это один вид систем управления содержанием, довольно простой по своему устройству и функциональности, так как почти все действия по структурированию и обработке содержимого делаются пользователями вручную.

Из примеров использования вики в обучении, как в корпоративном секторе, так и в академическом, самым популярным является формирование совместных книг, хрестоматий и справочников. Авторский коллектив заранее формирует структуру работы, а затем каждый наполняет свою часть, одновременно наблюдая за тем, как идет работа по другим направлениям. Получается согласованно, можно вносить правки уже в процессе работы и не нужно много раз пересылать готовые тексты.

Вики в сети:

<http://ru.wikipedia.org> — **Wikipedia собственной персоной.**

<http://cas100b.pbwiki.com/> — **вики учебной группы по дисциплине.**

Подкастинг

Способ публикации медиапоток (как правило, звуковых или видеопередач) в Сети (обычно, в формате mp3), при котором они анонсируются особым образом, позволяющим автоматизировать загрузку новых выпусков в устройство воспроизведения. Наиболее частыми пользователями подкастинга являются владельцы ПК, имеющие портативные проигрыватели и всевозможные мобильные устройства. Для удобного воспроизведения подкастов создано программное обеспечение, регулярно запрашивающее веб-сайт на предмет появления новых записей, которые потом загружаются в компьютер пользователя. Пользователь же дальше решает, как и где он будет применять полученные записи.

Подкастинг — это выгодная альтернатива радиовещанию и телевидению, поскольку не требует лицензирования частоты и доступен в любое удобное для слушателя время. Ныне некоторые радиостанции («Свобода», «Немецкая волна») и телестанции (НТВ) публикуют подкасты наряду с обычным эфирным вещанием.

Применение подкастинга в обучении достаточно легко прослеживается из основных функций этого инструмента. В первую очередь мы можем записывать преподавателей, выкладывать записи в Сеть, а наши слушатели смогут их скачивать и прослушивать на своих многочисленных портативных устройствах. Если мы внимательно присмотримся к сегодняшним слушателям, то увидим провода от наушников практически на каждом из них — они постоянно что-то слушают. Так почему мы не можем использовать этот канал для передачи им учебной информации?

Кроме того, мы можем использовать подкастинг для обучения языкам. Так, преподаватель записывает то, что слушатель должен выучить, а тот в свою очередь слушает это, изучая, таким образом, правильное произношение. Выучив, он может записать себя и отправить запись преподавателю, который проверит его устную речь. В обучении иностранным языкам очень полезно использовать подкастинги с сайтов западных телеканалов и радиостанций. Правильная речь дикторов в большинстве своем имеет разговорный стиль. При разумном подборе записей можно отказаться от дорогостоящих аудиокурсов и обучать людей с помощью актуальной и интересной информации.

Хостинги медиаобъектов

Сервис «YouTube» знаком практически всем. Найдется мало людей, которые в последнее время не получали от друзей ссылку на веселый видеотрейлер. Сегодня все фотографии, видеозаписи и презентации можно разместить в бесплатных базах Сети,

где каждому объекту присваивается одно или несколько ключевых слов (тегов), по которым другие пользователи в дальнейшем могут его найти. Здесь размещаются как чьи-то записи, так и личные творения. Большинство сервисов хостинга позволяет комментировать объекты, поэтому пользователи могут высказать свое мнение и получить рецензию окружающих на свое творчество.

Для обучения эти сервисы имеют особое значение. Начнем с того, что из огромных уже существующих баз медиаобъектов можно выбрать те, которые будут иллюстрировать изучаемый в данный момент материал. И эти объекты не нужно скачивать, достаточно передать слушателям ссылку. Можно также в качестве задания попросить найти объекты. Это будет не только интересно, но и полезно. Слушатели могут самостоятельно создавать объекты, публиковать их в Сети и комментировать. При этом на открытых хостингах они получают рецензии не только своих соучеников, но и многих других пользователей. Это позволит им сформировать более объективное мнение о своих действиях. И конечно, нельзя не отметить, что подобный способ обмена данными не перегружает наши почтовые ящики и учебные сервера. Мы можем передавать ссылки, а не сами объекты.

В Сети:

www.youtube.com

www.slideshare.com

Социальные закладки

Аналог «Избранного» в вашем браузере. Только теперь вы не зависите от того, на каком компьютере работаете, — все ссылки хранятся в Сети. Перечень необходимых источников можно сгруппировать по тематике и показать друзьям и коллегами. На большинстве сайтов социальных закладок можно узнать, что используют другие по аналогичной тематике, сколько пользователей уже рекомендовали эту ссылку.

Существуют специальные сервисы академических закладок, которые позволяют установить надстройку для браузера, автоматически сохраняющую выделенный текст на сайте с указанием ссылки на источник материала. В обучении преподаватели и студенты могут создавать группы ссылок по материалам изучаемого курса, совместно собирать новые и интересные источники. Преподаватели, таким образом, могут отследить, что используют слушатели для изучения дисциплины, а студенты младших курсов — посмотреть, что использовали их старшие коллеги.

В Сети:

<http://del.icio.us/>

Другие сервисы

За последнее время количество сервисов, которые можно объединить понятием web 2.0, заметно возросло. Среди тех, которые не описаны в этой статье, но тем не менее достаточно популярны, следует отметить онлайн-дневники и социальные сети. Дневники построены по принципу блогов и имеют только одного автора. Дневник — это личные записи, как правило, доступные лишь ограниченному кругу друзей.

Социальные сети — мощный инструментальный поиска нужных людей. Здесь каждый может разместить информацию о себе и найти одноклассников или людей со схожими интересами, аналогичным опытом работы. Полная информация о пользователе доступна только тем, с кем у него уже установлена «связь», то есть вы отправляете приглашение и его принимают. Через каждого нового члена вашей личной сети вы получаете доступ к его сети, тем самым ваш круг знакомых заметно расширится.

e-LEARNING 2.0. КТО-ТО СЛЫШАЛ ПРО ПЕРВУЮ ВЕРСИЮ?

В столь быстро меняющемся мире развитие новых технологий, а точнее новых направлений использования уже имеющихся, не могло не повлиять на такую важную составляющую нашей жизни, как обучение. Однако изменились не только технологии, но и сами пользователи, которые отныне не хотят быть пассивными участниками процесса, просто получать и изучать заранее подготовленные материалы. Сегодня пользователи стремятся быть в центре событий:

- пользователи сами создают материалы и общаются с другими пользователями посредством таких механизмов, как блоги, вики, сквозные обсуждения, RSS, позволяющие распределять создание материалов и ответственности в процессе формирования и использования ресурсов;
- в процессе обучения используется большое количество агрегированных источников информации, которые включают в себя всевозможные форматы файлов и способы их передачи;
- учебные материалы находятся в постоянном совершенствовании как авторами и преподавателями, так и самими студентами; традиционные электронные курсы сегодня могут служить только базовым источником информации, но никак не основным и исчерпывающим;
- изучение материалов происходит действительно в любое время и в любом месте: все источники информации можно использовать не только на ПК, но и на мобильных телефонах, mp3-плеерах и т.д.

Основной особенностью современного обучения является сложность восприятия сегодняшними слушателями заранее оформленного и структурированного материала. Это в первую очередь относится к представителям поколения Сети, которые уже не могут просто изучать, а хотят действовать и творить. Именно они стремятся к обучению в форме активного диалога, к возможности повлиять на ход событий. Одновременно с технологиями web 2.0 активно развиваются технологии адаптивного обучения, которые хотя и предполагают использование заранее созданного и структурированного содержания учебного курса, тем не менее их возможности позволяют более точно удовлетворить потребность в обучении каждого отдельного слушателя. После сдачи предварительного тестирования для обучающегося формируется индивидуальная последовательность из уже имеющихся в базе объектов. В зависимости от результата прохождения каждого из них или группы дальнейший ход обучения меняется и может быть либо усложнен, либо упрощен, либо подкреплен повторением ранее пройденного.

Практика показывает, что подход адаптивного обучения наиболее популярен в дополнительном профессиональном образовании и корпоративном обучении при условии внедрения системы управления компетенциями. В первом случае слушатель программы после определения текущего уровня знаний будет изучать только то, чего он не знает и что ему необходимо для получения новой квалификации. Во втором случае траектория обучения будет создаваться на основе формирования компетенции отдельного сотрудника или должности.

Если вам неудобно работать с традиционной системой дистанционного образования и больше нравятся такие открытые системы и виртуальные учебные пространства, как «Moodle», то, скорее всего, вам подойдет блог, а точнее несколько блогов. Блоги — отличный способ получить знания от самых ценных экспертов вашей компании и распространить их среди других сотрудников. Через блог также очень удобно транслировать примеры лучшего опыта, изменения в процессах и процедурах, новости индустрии и т.д. Как правило, блоги позволяют пользователям комментировать опубликованные посты, отслеживать реакцию сотрудников на ту информацию, которую вы им пере-

даете. Большинство пользователей блогов подписываются на обновления по каналам RSS, что позволяет быть в курсе всех нововведений без дополнительных визитов на блог. Если раньше, чтобы получить обновление через RSS, было необходимо установить дополнительное ПО, то сегодня такая функция встроена в MS Outlook, что делает использование этого инструмента еще более комфортным. Очень часто недооценивается последовательное представление материалов в блоге. Во всех блогах самый свежий пост всегда находится на первом месте. Такие возможности помогут отследить развитие событий, сформировать их хронологию.

Отличие web 1.0 от web 2.0		
web 1.0		web 2.0
Читаем	Формат	Пишем, создаем
Страница	Единица контента	Пост/запись
Статическое	Состояние	Динамическое
Браузер	Просмотр через...	RSS, браузер, что угодно
«Клиент – сервер»	Архитектура	Веб-сервисы
Программистами	Контент создается	Кем угодно

Предположим, что вы приняли решение использовать технологии коллективного обучения (web 2.0) в передаче знаний сотрудникам вашей компании. Какие у вас есть варианты?

Возможно, вы рассматриваете вики как вспомогательный инструмент для передачи знаний. К сожалению, для многих организаций сама идея предоставления сотрудникам возможности что-то самостоятельно редактировать и изменять будет ужасающей. Действительно, в большинстве случаев у вики нет централизованного администрирования, поэтому пользователи меняют ее самостоятельно. Однако для корпоративных нужд вики может быть закрыта, во-первых, от глаз окружающих, во-вторых, от бесконтрольного редактирования. Таким образом, прежде чем изменения, внесенные пользователями, будут опубликованы, все будет проверено и утверждено редакторами. Вики будет хорошо работать там, где есть культура совместного сотрудничества. Кроме того, если у вас нет желания, чтобы авторами были все сотрудники, вы можете сделать вики тематической, и тогда размещать в ней материалы смогут только отдельные люди, а все остальные будут

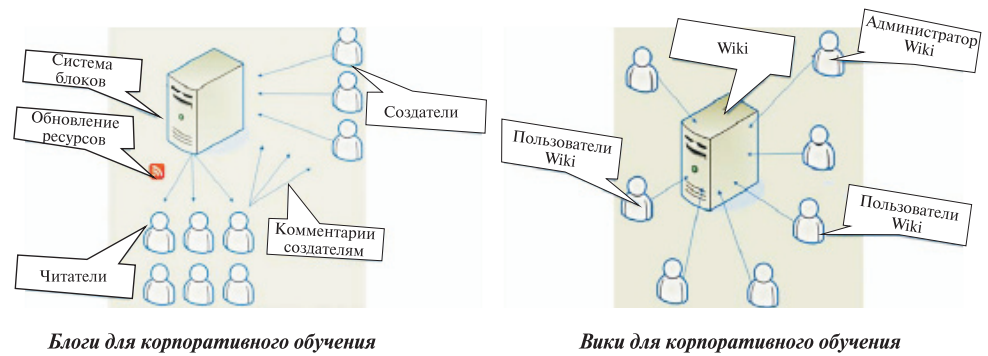


Рис. 1. Использование новой технологии в корпоративном обучении

просто читателями. Это, конечно, немного уменьшает достоинства этого инструмента, но, тем не менее, предоставляет вам удобный способ доставки знаний.

Естественно, это не единственные варианты использования инструментов web 2.0 в корпоративном обучении. Более того, это далеко не все доступные инструменты. Все инструменты, объединенные понятием web 2.0, предоставляют нам возможности для организации совместной работы и коллективного создания и обмена знаниями. Большинство инструментов бесплатны, что может существенно повлиять на бюджет проектов e-Learning и управления знаниями. Но следует постоянно помнить, что инструменты нельзя внедрить просто потому, что они популярны. Для каждого из них должна быть своя цель, достижение которой можно измерить.

Инструмент	Роль в обучении
Вики	<ul style="list-style-type: none"> • Совместное создание • Исследования • Участие в уже прошедших событиях • Сбор ресурсов и информации по курсу
Блоги	<ul style="list-style-type: none"> • Доклады, рефераты, эссе • Высказывание собственного мнения • Оценка работ
RSS	<ul style="list-style-type: none"> • Быстрый просмотр обновлений курса • Постоянное напоминание об обучении • Сбор информации по тематике курса
Подкастинг (аудиоблог)	<ul style="list-style-type: none"> • Прослушивание лекций в формате mp3 • Аудиокниги • Записи речи студентов

Отличие от предыдущих версий			
	e-Learning 1.0	e-Learning 1.3	e-Learning 2.0
Основные составляющие	Курсы, СДО, авторские средства	Системы управления содержанием, дискуссионные группы	Вики, социальные сети и закладки, Add-ins, Mash-ups
Владение	Сверху вниз, одностороннее	Сверху вниз, совместное	Сверху вниз, участие слушателя, совместное
Время на создание	Долго	Быстро	Не требуется
Размер части контента	60 минут	15 минут	1 минута
Время для доступа	До работы	В промежутках между работой	В течение работы
Доставка	Все одновременно	Множеством маленьких частей	Столько, сколько требуется в данный момент
Доступ к материалам	СДО	E-mail	Поисковая машина, RSS feed
Роль тренера	Шеф-повар ресторана	Повар быстрых блюд	Ресторанный критик

Если мы посмотрим только на e-Learning, а не на все обучение в целом, то и здесь обнаружим несколько версий. Версии e-Learning – не устойчивое название технологий, а простой способ проследить их развитие.

Отличие e-Learning 2.0	
Простота создания	В e-Learning 1.0 процесс создания контента является достаточно трудоемким и требует специального инструментария. В e-Learning 2.0 инструментарий для создания материала всегда под рукой и не требует больших усилий
Безболезненная интеграция	В e-Learning 1.0 элементы курса разделены и находятся в разных средах. Например, обсуждение материала располагается в разделе форумов, на которые подписан слушатель. Для того чтобы использовать это средство, слушателю придется выйти из учебника и зайти в данный раздел, что может принести некий дискомфорт в обучение. Что касается e-Learning 2.0, то с помощью стандартных средств (используя все тот же пример) обсуждение легко встраивается непосредственно в «тело» учебника, то есть конкретно в ту часть материала, где вы хотели бы его использовать. Это же касается и других средств e-Learning, что обеспечивает динамическую структуру и гибкость использования материала
Динамический контент	Используя инструментарий Web 2.0, можно организовать динамическое обновление учебных блогов. Применяя этот механизм, можно отмечать материал как интересный и необходимый. Блоги будут автоматически обновляться. С этой точки зрения курс уже нельзя рассматривать как статический набор материалов, так как он постоянно видоизменяется

СДО, блоги и вики – основные характеристики			
	СДО	Блоги	Вики
Организационная культура	Традиционная, сверху вниз, управляется руководством, лучше всего подходит большим организациям	Могут управляться руководством или иметь простую иерархию, подходят и мелким, и средним, и крупным организациям	Простая иерархия, важен обмен знаниями, хорошо работает в больших организациях, где вклад вносятся сотнями или тысячами участников
Природа материала (содержания)	Системное обучение, обучение для достижения определенного уровня, практически полный аналог обучения в классе	Ситуационное обучение, информация, важная в определенный момент, обмен лучшим опытом, обратная связь через комментарии	Создание новых знаний, обмен лучшим опытом, определение, документирование и пересмотр бизнес-процессов
Аудитория	Все сотрудники	«Знаниевые» работники, чья ценность в постоянном создании новых знаний	«Знаниевые» работники, которым требуется обмениваться знаниями, чтобы добиться успеха в своей работе

СДО, блоги и вики – основные характеристики			
	СДО	Блоги	Вики
Количество времени, в течение которого слушатели должны участвовать в процессе	Подходит, когда обучение является отдельным процессом, на который отводится определенное время	Идеально подходит для условий с высоким темпом работы, когда нет возможности выделить отдельное время для обучения. RSS позволит передать знания в формате «только то, что нужно»	Для успешного развития вики требуются постоянные и серьезные вложения от пользователей, при небольшом участии вики не сможет быть на 100% полезной
Стоимость внедрения и поддержки	От средней до высокой	Очень небольшие расходы по внедрению, некоторое время потребуется на создание первых постов	Маленькие затраты на внедрение, серьезные затраты на поддержку, если участие принимают большое количество сотрудников

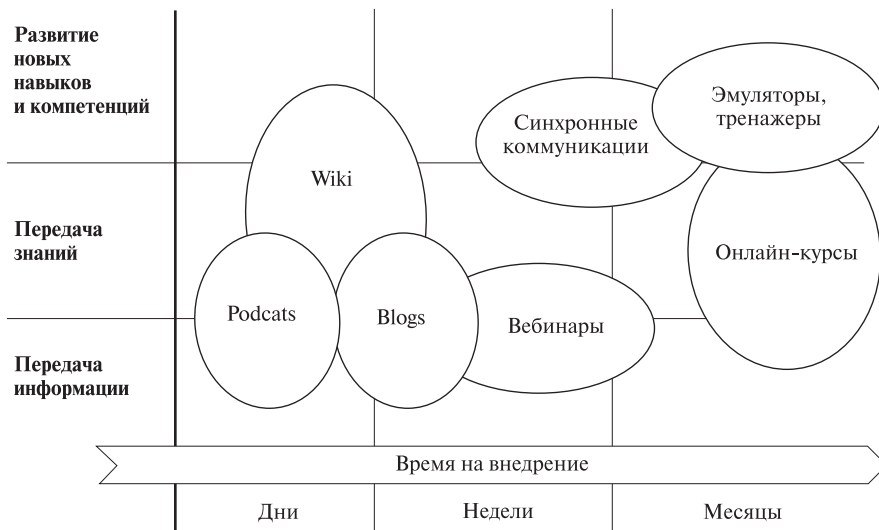


Рис. 2. Скорость внедрения и способы применения e-Learning-технологий

Основным и самым трудоемким условием формирования адаптивного обучения является создание учебных курсов, состоящих из отдельных объектов, каждый из которых будет иметь несколько уровней сложности. При этом появление новых технологий не всегда свидетельствует об устаревании старых. Сегодня можно смело предположить, что в ближайшее время мы не увидим чего-либо абсолютно революционного в технологиях обучения. Распространение web 2.0 не свидетельствует о том, что нам необходимо от-

казаться от того, что мы нарабатывали в течение последних пяти – семи лет. Однако стоит внимательно присмотреться и к новинкам, и к уже имеющимся курсам и системам. Успех сегодняшнего обучения как в корпоративном, так и в академическом секторе будет напрямую зависеть от того, насколько умело мы сможем взять самое лучшее из всех существующих технологий, вовремя отбросить ненужное и предоставить слушателям самые актуальные знания посредством удобных и доступных инструментов.

ИСТОЧНИКИ

1. <http://ru.wikipedia.org/>
2. <http://www.computerra.ru/think/234100/>
3. <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tguwww; woa/wa/Main?textid=1948&level1=main≤ vel2=articles>
4. <http://www.asdk.ru/articles/web-2-0.htm>
5. http://webplanet.ru/news/reading-room/2006/3/20/we_3_0.html
6. <http://web2rus.blogspot.com/>



В НОМЕРЕ:

**С.Р.Филонович. Искусство
в обучении менеджеров. С. 99**



СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ У НАС БЕЗГРАНИЧНО!

Евразийский открытый институт (ЕАОИ) был создан в 1998 году. Наличие опыта в применении прогрессивных образовательных технологий и передового контента позволили ЕАОИ войти в международный образовательный консорциум «Электронный университет», в рамках которого между его участниками происходит обмен инновациями, творческими идеями, научными разработками и результатами исследований в области системы образования. ЕАОИ ведет подготовку специалистов в области экономики, менеджмента и прикладной информатики на основе использования новейших информационных и образовательных технологий. На сегодняшний день у ЕАОИ 10 филиалов и 97 представительств, число студентов и слушателей достигает 32 тыс. Цель деятельности института отражена в его миссии: «Содействие личности в непрерывном получении профессионально значимых знаний и навыков через использование широкого спектра современных образовательных и информационных технологий, ориентацию на мировой уровень». О результатах десятилетней работы института на российском рынке образовательных услуг мы беседуем с первым проректором ЕАОИ Сергеем Николаевичем ИСАЕВЫМ.

√ *В названиях многих вузов, в том числе и вашего, присутствует слово «открытый». Что это — дань моде или своего рода «пропуск» на рынок образовательных услуг?*

√ Однозначно могу сказать, что это и не то, и не другое. «Открытый» означает нацеленность на реализацию задач открытого образования. Образовательные услуги, которые предлагает Евразийский открытый институт, доступны на всей территории Российской Федерации независимо от места, где находится наш студент или слушатель, и времени, в которое он хочет получать образование. На это нацелена вся деятельность вуза, и прежде всего активное развитие технологий электронного обучения и использование во всех сферах деятельности большого набора информационных образовательных услуг. Таким образом, мы можем встать в один ряд с другими вузами, которые включили в свое название слово «открытый». Конечно, для нас серьезная задача быть такими же, как Открытый британский университет, Открытый университет Нидерландов, но вместе с тем мы полагаем, что ставить перед собой такие задачи и добиваться их мы вправе.

√ *В чем особенности и отличия вашей системы образования от системы государственных вузов?*

√ Особых отличий от государственных вузов в Евразийском открытом институте нет. Мы работаем по тем же стандартам, что и любое государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования. Среди особенностей — ведение

образовательных программ по тем специальностям и специализациям, которые мало представлены на рынке образовательных услуг. Так, мы предлагаем обучение по специализациям «Управление рекламой», «Менеджмент страхования», «Управление конкурентоспособностью фирмы», «Информационные системы в налогообложении». Мы изучаем мнения работодателей и исходя из ситуации на рынке труда и образовательных услуг предлагаем абитуриентам востребованные специальности. Отличие Евразийского открытого института еще и в том, что мы реализуем большой спектр коротких образовательных программ, прежде всего направленных на малый и средний бизнес. У нас есть опыт сотрудничества в этой сфере с Московским фондом подготовки кадров по программам сертификации малого и среднего бизнеса на соответствие стандартам международной системы качества. И этот опыт мы стараемся продолжать и развивать.

√ ***Как сделать вуз привлекательным для абитуриентов? Например, можно организовать сумасшедшую рекламную кампанию или предложить то, чего нет у других. По какому пути идет Евразийский открытый институт?***

√ Для нас этот вопрос наиболее актуален. Евразийский открытый институт – негосударственный вуз, поэтому для привлечения абитуриентов мы пытаемся найти те сферы деятельности, которые действительно покажут нас наиболее привлекательно. Мы реализуем образовательные программы по сокращенной форме и предлагаем так называемую программу «выходного дня», которая наиболее привлекательна для работающих абитуриентов и которую предлагает не каждый вуз. Мы стараемся делать скидки тем студентам, которые по тем или иным причинам не могут в полной мере оплатить свое образование, в частности, у нас существуют скидки для инвалидов первой и второй групп. Мы активно сотрудничаем с бизнес-структурами, например, с Ассоциацией секретарей и административных работников. Тем самым мы обеспечиваем нашим студентам достойные условия для прохождения практики и получения опыта. Кроме того, мы стараемся, чтобы каждый студент получил опыт профессиональной деятельности уже в ходе учебы. Мы создаем возможность для студентов, в том числе и дневной формы обучения, уже с третьего курса трудоустроиться по выбранной специальности. Именно на это направлена деятельность студенческого совета и центра «Карьерист».

√ ***В свои десять лет Евразийский открытый институт еще «подросток» или уже стал «совершеннолетним»?***

√ Однозначно, конечно, не ответишь. Мы полагаем, что Евразийский открытый институт уже завоевал достаточно серьезные позиции в российской системе образования. Он признаваем, студенты гордятся тем, что обучаются именно у нас. Это подтверждают сообщества института на сайтах «Одноклассники», «Мой круг» и других. Вместе с тем впереди у нас очень серьезные перспективы роста. В этом году вуз проходит повторную аккредитацию, на которую выводятся дополнительные образовательные программы высшего профессионального и послевузовского образования. Мы ставим перед собой серьезную цель выйти на уровень академии. Стремление к совершенству у нас безгранично!

√ ***Существует ли в ЕАОИ специализированная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для управления предприятиями и организациями?***

√ В Евразийском открытом институте разработаны и успешно реализуются несколько образовательных программ, направленных на повышение квалификации управленческого состава. Мы делаем основной акцент на сферу малого и среднего бизнеса, так как эти

области сегодня наименее охвачены интересами образовательных учреждений, а сотрудникам этих предприятий необходимы новые знания и умения. Наш вуз может и должен их дать, поэтому это направление нашей деятельности будет развиваться и дальше.

√ *В 2006 году Евразийский открытый институт стал членом Российской ассоциации бизнес-образования. Какие интересы Вы преследовали, вступая в РАБО, и оправдались ли Ваши ожидания?*

√ Работая в различных бизнес-сообществах, занимаясь проблемами корпоративного обучения, мы понимаем, что вуз должен находиться в обойме РАБО, потому что в ассоциации концентрируются опыт, знания, умение работать в бизнес-среде – все то, что необходимо нашему вузу.

√ *Какова, на Ваш взгляд, значимость развития бизнес-образования в стране?*

√ Бизнес-образование является одним из основных направлений в образовании взрослых людей. Еще несколько лет назад было достаточно получить одно высшее образование и образовательный рост на этом заканчивался. Сегодня же необходимость повышения квалификации и переподготовки, получения новых знаний несомненна. Кроме того, на наш взгляд, повышение квалификации должно вестись не так, как было записано в законодательных актах, то есть один раз в пять лет. По современным специальностям переобучение необходимо проводить ежегодно, если не ежемесячно. Бизнес-образование как образование для людей, которые постоянно заняты в сфере экономики, производства, – это наиболее важное направление в сфере повышения квалификации. Не занимаясь получением новых знаний, человек останавливается в своем развитии и своей карьере. Бизнес-образование набирает темп, за ним – будущее!



ТЕМА НОМЕРА:

**Инновационные
технологии
в бизнес-образовании**



Л.А. ДАНЧЕНОК,
профессор, директор Института
менеджмента МЭСИ



Т.В. ЮРЬЕВА,
профессор, заведующая кафедрой
антикризисного управления МЭСИ

ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И БИЗНЕСА В СФЕРЕ АНТИКРИЗИСНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Тенденции к активизации связей и взаимодействию образовательных учреждений и бизнеса позволяют повысить эффективность образовательных программ, усилить их прикладную направленность. В первую очередь это актуально для обучения в области менеджмента. Наука управления многогранна, имеет свою специфику в зависимости от субъекта, объекта и условий применения методологии и инструментов менеджмента: государственное и муниципальное управление, корпоративный менеджмент, управление человеческими ресурсами и т.д. Трудно переоценить роль практики в этих областях знаний, и прежде всего в сфере антикризисного управления.

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) является одним из первых российских вузов, которые в конце 90-х годов начали обучение по специальности «Антикризисное управление». МЭСИ возглавляет учебно-методическое объединение (УМО) высших учебных заведений Российской Федерации в области антикризисного управления, объединяющее 112 российских вузов. В настоящее время подготовка специалистов в области антикризисного управления осуществляется в Институте менеджмента МЭСИ, и из года в год на данную

специальность сохраняется стабильно высокий конкурс абитуриентов.

Образовательная программа по подготовке антикризисных управляющих разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности «Антикризисное управление», международными образовательными программами и с участием заинтересованных работодателей. Целью обучения по специальности «Антикризисное управление» является подготовка специалиста, обладающего универсальными и профессиональными компетенциями, способствующими его социальной мобильности, конкурентоспособности и устойчивости на рынке труда.

МЭСИ предлагает весь спектр образовательных программ по специальности «Антикризисное управление» — от программ высшего образования до программ послевузовского (аспирантура и докторантура) и дополнительного образования. Учебный процесс по специальности «Антикризисное управление» ориентирован на подготовку специалистов, умеющих не только управлять несостоятельными организациями, но и предвидеть рискованные и кризисные ситуации. Мы исходим из того, что основой выживания и процветания современного бизнеса

является адаптивность и гибкость, а антикризисная работа в виде профилактики должна начинаться непосредственно с момента создания организации. Такой подход основан на изучении мирового опыта, тенденций развития российской экономики, оценок работодателей и экспертов.

В процессе обучения значительное место занимают дополнительные образовательные программы, позволяющие получить углубленные знания, умения и навыки в области антикризисного управления. Занятия в рамках дополнительных образовательных программ, разработанных и реализуемых при поддержке Российского союза саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, некоммерческого партнерства «Саморегулируемая организация арбитражных управляющих Центрального федерального округа (ПАУ ЦФО)», журнала «Арбитражный управляющий» и других, проводятся ведущими преподавателями МЭСИ, представителями российских компаний, известными арбитражными управляющими.

Среди дополнительных образовательных программ в области антикризисного управления можно выделить следующие:

- Антикризисный консалтинг.
- Антикризисный PR.
- Процедуры банкротства: российская практика.
- Проблемы антикризисного управления и банкротства предприятий и организаций в России.

Дополнительная образовательная программа *«Антикризисный консалтинг»* нацелена на формирование у слушателей знаний, умений и навыков по содержанию, методам и организации этого специфического вида антикризисного менеджмента, профессиональной деятельности и бизнеса.

Как специфический комплекс антикризисных мероприятий антикризисный консалтинг использует только для него характерные содержание и методы. Анти-

кризисный консалтинг — это специфический вид профессиональной деятельности с присущими только ей формами самоорганизации, профессиональной этики и культуры. В качестве особого направления бизнеса антикризисный консалтинг обладает специфическим товаром, своей рыночной нишей, формами организации, маркетинга и финансирования. Объектами антикризисного консалтинга являются организации любой организационно-правовой формы собственности и отраслевой принадлежности, а также муниципальные образования.

В рыночных условиях антикризисный консалтинг является самым распространенным типом антикризисного менеджмента. При этом в России у антикризисного консалтинга большие перспективы развития, поскольку потенциал спроса на этот вид услуг очень высок.

Обучение по программе «Антикризисный консалтинг» предусматривает изучение следующих вопросов:

- место и функции антикризисного консалтинга в антикризисном менеджменте;
- рынок услуг антикризисного консалтинга;
- содержание антикризисного консалтинга: этапы, мероприятия;
- организационные аспекты антикризисного консалтинга;
- производственные аспекты антикризисного консалтинга;
- организация профессиональной деятельности в антикризисном консалтинге: национальные и международные профессиональные ассоциации, принципы и уставы, профессиональная этика и культура;
- организация и специфика бизнеса антикризисного консалтинга.

Дополнительная образовательная программа *«Антикризисный PR»* позволяет получить профессиональные компетенции в области регулирования

общественных связей в условиях рискованной или кризисной ситуации. Актуальность данной программы определяется тем, что в настоящее время деловая репутация рассматривается как один из нематериальных активов, роль которых в капитализации компаний постоянно возрастает. Однако такое положение существовало не всегда, и только последние 100 лет развития мировой экономики характеризуются постоянным повышением значения нематериальных ресурсов в структуре активов компаний. Причем в самой структуре нематериальных ресурсов произошло смещение акцентов.

Для индустриального общества (XIX – начало XX века) основным видом нематериальных ценностей были патенты на изобретения и связанные с этим авторские права. В постиндустриальном обществе значительную роль в процветании компаний стали играть такие нематериальные ресурсы, как торговая марка и бренд. Однако еще более быстрыми темпами в нематериальных активах возрастало значение репутации, которую сегодня многие считают нематериальным активом номер один.

Малейшие изменения репутации крупных компаний напрямую отражаются на стоимости их акций. Не только открытые судебные разбирательства, но даже слухи или негативные публикации в прессе (в том числе и не подтвержденные официально) способны в один день понизить котировки акций, например, таких гигантов, как «Microsoft» или «British Petroleum». При наличии положительной репутации общественность верит сначала компании, а уже затем другим источникам информации. Но если репутация рушится, то зачастую это означает не только падение стоимости репутационного актива, но и общий кризис предприятия, затрагивающий все его жизненно-важные направления деятельности и обесценивающий остальные ресурсы. Именно поэтому в числе угроз организации рассматривают репутационный риск, а среди кризисов четко выде-

ляют репутационный кризис компании. Регулирование такого рода кризисов в современном обществе осуществляется посредством инструментов и методов антикризисного PR.

Обучение по программе «Антикризисный PR» предусматривает изучение следующих вопросов:

- кризис репутации: сущность, причины, механизм, последствия;
- содержание, понятия и принципы антикризисного PR;
- практика антикризисного PR;
- принципы и методы организации антикризисного PR;
- практика отношений со СМИ в антикризисном PR;
- антикризисный PR в процедурах банкротства.

Дополнительная образовательная программа **«Процедуры банкротства: российская практика»** позволяет ознакомиться с особенностями проведения процедур банкротства в современных российских условиях. В рамках данной программы рассматриваются предпосылки и признаки несостоятельности и банкротства субъектов экономики, детально изучаются процедуры банкротства, в том числе градообразующих и стратегических предприятий и организаций. Занятия по данной программе проводят арбитражные управляющие, имеющие большой практический опыт работы с российскими предприятиями.

По окончании дополнительных образовательных программ слушатели получают соответствующий сертификат.

Институт менеджмента МЭСИ, кафедра антикризисного управления совместно с учебно-методическим объединением в области антикризисного управления регулярно проводят курсы повышения квалификации по специальности «Антикризисное управление», по окончании которых выдаются удостоверения государственного образца о повышении квалификации. На курсах (28 января – 1 февраля) обучение осуществляется по следующим направлениям:

- Универсальные и профессиональные компетенции выпускников в области антикризисного управления.
- Теория и методология антикризисного управления.
- Практика антикризисного менеджмента.
- Банкротство отдельных категорий должников.
- Самостоятельная работа студентов.

Накопленный опыт взаимодействия образования и бизнеса в области антикри-

зисного управления позволяет повысить эффективность образовательных программ, усилить их практическую направленность и конкурентные преимущества слушателей. Таким образом, в МЭСИ уделяется существенное внимание качеству подготовки профессиональных специалистов в области антикризисного управления, и мы готовы к сотрудничеству со всеми заинтересованными лицами, которые ищут новые возможности для собственного профессионального роста и развития своих компаний, усиления конкурентных преимуществ.



В НОМЕРЕ:

**Г.Н.Константинов. Стратегическое мышление: как сочетается рациональное и иррациональное.
С. 105**



Л.В. ГОРЯИНОВА,
заведующая кафедрой экономики
и финансов ЕАОИ



О.В. КАЛМЫКОВА,
заведующая кафедрой
информатики ЕАОИ

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ

В стратегии социально-экономического развития России существенное место занимают национальные проекты, стержнем которых является обеспечение условий для улучшения инвестиционного климата, инноваций, инвестирования в человеческий капитал. Казалось бы, далекие друг от друга задачи на самом деле могут быть решены только во взаимосвязи. Отрадно, что у руководства страны появилось твердое убеждение в том, что в экономике, основанной на знаниях, качество человеческого капитала, его предприимчивость и инновационность развития тесно взаимосвязаны. Этим создаются условия для перехода от промышленной политики, ориентированной на развитие основных фондов, к промышленной политике, ориентированной на развитие кадров.

На этом фоне особенно актуальными выглядят проблемы бизнес-образования, способного обеспечить подготовку активных участников современной экономической жизни. Уровень профессиональной подготовки современных руководителей корпораций становится реальным конкурентным преимуществом фирм. Сегодня уже недостаточно одного предприни-

мательского таланта и практического опыта управления, необходимы знания современных технологий управления бизнесом, умения и навыки их применения.

Особенности современного социально-экономического развития накладывают свой отпечаток на образование. Динамизм потребностей и востребованность обществом способности человека и производства адаптироваться к изменению этих потребностей, глобализация и рост конкуренции на рынке образовательных услуг, кризис образования и здравоохранения как отраслей, связанных с человеческим капиталом, непосредственно влияют на проблемы образования и бизнес-образования в частности. В исследованиях по образованию в целом отмечается¹, что чертами, характеризующими его развитие, становятся формирование принципиально новой системы непрерывного образования, увеличение доли личных расходов при формировании образовательной стратегии человека, прослеживание индивидуальных тенденций в образовании, возрастание значения практической направленности образования, связанной с получением набора компетенций.

¹ Мау В., Сеферян А. Бизнес- образование рубежа веков: вызовы времени и тенденции развития. – Вопросы экономики. – 2007. – № 10. – С. 77, 78.

Эти особенности формируют новые тенденции в развитии бизнес-образования. Во-первых, непрерывность образования обуславливает акцент на новых знаниях и компетенциях, отдавая им приоритет по сравнению с формальным дипломом. Во-вторых, прослеживается спрос на короткие программы. В-третьих, все более оправданным становится обучение без отрыва от бизнеса с целью получения дополнительного образования. В-четвертых, стала очевидной неэффективность совместного обучения слушателей с различным опытом и должностным положением. В-пятых, привлечение к занятиям иностранных преподавателей.

Российские бизнес-школы должны прийти к необходимости активного использования новых образовательных технологий. Именно новый огромный источник дополнительного спроса обеспечит прогресс в области внедрения образовательных интернет-технологий. Переход к экономике, основанной на знаниях, требует существенных изменений во многих сферах человеческой деятельности, в частности, в развитии, приобретении и распространении знаний, обновлении содержания обучения и методов преподавания, расширении доступа к различным формам образования, изменении роли преподавателя в учебном процессе, когда постоянный диалог преобразовывает информацию в знания. В истории человечества появилась тенденция: разрушение связи между местожительством человека и местом его учебы, индивидуализированная система бизнес-образования. Общепризнанной образовательной моделью будущего стала концепция «life – long learning» – образование в течение всей жизни. В соответствии с этой доктриной человек учится и меняется постоянно. В сферу интересов нашего исследования попадает и система повышения квалификации и обучения персонала, поскольку она имеет большое значение для прогресса сектора электронного обучения.

В настоящее время наиболее перспективным для электронного обучения

становится применение технологий Web 2.0, основная идея которых – активное взаимодействие пользователей. Одним из инструментов Web 2.0 является технология «Wiki». Успешный опыт «Wikipedia» подталкивает к возможности использования аналогичных средств для создания коллективных работ в образовательной сфере. Вики-страница может использоваться для обмена знаниями, проведения «мозговых штурмов», совместной работы над проектом, составления технических инструкций, энциклопедий и т.д.

Важным аспектом бизнес-образования, в отличие от высшего профессионального образования, является то, что слушатели хотят получить в бизнес-школах, помимо знаний, еще и возможность общаться с себе подобными, устанавливать деловые контакты. Главный недостаток обучения в информационно-образовательной среде – ограниченное общение с преподавателем и коллегами – устраняется использованием технологии «Wiki».

В этом учебном году Евразийский открытый институт протестировал «Wiki» как инструмент коллективной работы, стремясь выявить педагогические приемы при использовании этого инструмента, его достоинства и недостатки. «Wiki» применили для коллективного написания курсовой работы по экономической теории. Авторами этой работы были слушатели московской площадки ЕАОИ и трех филиалов: Пермского, Донского и Коломенского. Перед четверкой слушателей стояла задача написать одну работу, не вступая в прямой контакт. Для решения этой задачи на SPP института в разделе «Организация учебного процесса» были созданы вики-страницы, на которые получили доступ слушатели и преподаватель – модератор проекта.

Кого называют модератором? У каждого места общения в Интернете есть владелец. *Модерация* – установление правил и контроль за их выполнением в месте общения слушателей. Модератор следит за ходом работы или дискуссией, если таковая возникает, и при необходимости

применяет к участникам административные меры – от предупреждения до удаления сообщений или даже запрета доступа для некоторых пользователей.

Различают *постмодерацию* и *премодерацию*. Наиболее распространена постмодерация, когда сообщения от участников публикуются непосредственно по мере поступления, а модератор лишь иногда просматривает материал и удаляет «мусор». Премерация используется реже, поскольку требует постоянной работы модератора – каждое поступившее сообщение сначала должно быть подтверждено (разрешено) модератором и только после этого опубликовано. При использовании «Wiki» для учебного процесса преподаватель выполняет роль модератора сам либо может назначить модератора и дать соответствующие полномочия кому-то из слушателей.

Для успешной работы в ходе эксперимента модератор проекта разместил на вики-страницах методические рекомендации по написанию курсовой работы, методические рекомендации по работе в «Wiki» и календарный план, координирующий действия слушателей. Последовательность действий слушателей задавалась календарным планом и включала в себя составление плана работы, списка литературы, написание трех глав, а также введения и заключения. Каждый из слушателей в соответствии с планом должен был выполнить свою часть работы и внести коррективы и дополнения в работу других слушателей. Преподаватель-модератор принимал решения о правомерности поправок и дополнений и таким образом формировал окончательный вариант работы.

При организации коллективной работы с помощью «Wiki» возникли технические сложности, так как каждый слушатель должен иметь логин и пароль для входа в систему. Дело в том, что при использовании этой технологии в учебном процессе вики-страница не должна быть общедоступной – доступ к ней ограничивается группой слушателей, участвующих в разработке.

В процессе реализации эксперимента по использованию новых информационных технологий в учебном процессе были задействованы различные подразделения института. Прежде всего отдел поддержки IT, так как надо было создать вики-страницы на SPP (для создания вики-страниц использовались средства Windows SharePoint Services). Кроме того, было необходимо собрать участников разработки и определить права доступа для каждого из них, ограничив эти права именно теми страницами, с которыми им предстояло работать, а не всеми ресурсами SPP института. Необходимо было разработать инструкции для пользователей и научить преподавателей и студентов работать с этим средством. Сложность этого взаимодействия усугублялась территориальной разобщенностью участников работы, так как, напомним, в совместном проекте по экономической теории принимали участие не только московские слушатели, но и слушатели из регионов. Естественно, в начале много времени тратилось на рутинную работу, освоение новой технологии. Кроме технологических трудностей возникли трудности педагогические, что нашло свое отражение в инструкции по написанию коллективной курсовой работы по экономической теории.

Инструкция по написанию коллективной курсовой работы по экономической теории:

1. Опубликовать на вики-страницах тематику курсовых работ (предлагается редактирование тем курсовых работ слушателями **филиалов**).
2. Опубликовать методические рекомендации по написанию курсовой работы.
3. Опубликовать рекомендуемые списки литературы.
4. Выбор темы курсовой работы и слушателей, принимающих участие в эксперименте (выбор первой темы осуществляется слушателем Московского филиала, выбор второй темы – слушателем Донского филиала).

5. Составление плана курсовой работы:
 - первый вариант плана по первой теме разрабатывает слушатель Коломенского филиала, слушатели других филиалов его корректируют;
 - первый вариант плана по второй теме курсовой работы разрабатывает слушатель Пермского филиала, слушатели других филиалов его корректируют;
 - окончательные варианты планов утверждает модератор Л.В.Горяинова.
6. Работа над текстом:
 - *курсовая работа по первой теме*: первую главу пишет слушатель Донского филиала, вторую главу – слушатель Коломенского филиала, третью главу – слушатель Пермского филиала, введение и заключение пишет слушатель Московского филиала;
 - *курсовая работа по второй теме*: первую главу пишет слушатель Московского филиала, вторую главу – слушатель Донского филиала, третью главу – слушатель Коломенского филиала, введение и заключение пишет слушатель Пермского филиала;
 - региональные преподаватели являются консультантами при написании соответствующих разделов курсовой работы.
7. Написанные разделы курсовой работы публикуются на вики-странице не позднее срока, указанного в календарном плане.
8. Студенты, принимающие участие в написании коллективной курсовой работы, могут редактировать опубликованный текст. Окончательный вариант курсовых работ принимает модератор Л.В.Горяинова.
9. Защита курсовой работы проводится в режиме видеоконференции в соответствии со сроками, указанными в календарном плане.

Положительным результатом этой работы стало использование слушателями оригинальных источников, материалов различных интернет-сайтов, местного материала, характеризующего работу рынка рабочей силы и фирм в разных регионах, что было бы недоступным при написании работы только одним из слушателей.

Вместе с тем эксперимент выявил ряд проблем:

Во-первых, почти полное отсутствие навыков коллективной работы. Слушателям было проще написать часть работы заново, чем корректировать написанное другим слушателем.

Во-вторых, приходилось дополнительно обучать слушателей использованию «Wiki». Использование сервисов Интернета и новых информационных технологий неизбежно требует повышения квалификации как преподавателя, так и слушателей. Интернет является не только средством формирования нового спроса на образовательные услуги, но и одним из важнейших способов его удовлетворения. Тем более что однажды созданная корпоративная образовательная инфраструктура может использоваться для обучения не только собственных сотрудников, но и клиентов, партнеров.

В-третьих, не до конца был продуман вопрос об аттестации по результатам подобных работ. В данном случае предлагалось два варианта защиты курсовых работ: видеоконференция и защита коллективной работы в филиалах.

В-четвертых, в рамках образовательных учреждений, особенно если работа должна завершаться аттестацией, использование идей и технологий Web 2.0 носит ограниченный характер. Коллективный разум, безусловно, хорош для решения общемировых проблем, но при решении учебных задач приходится ограничивать доступ к контенту определенным кругом заинтересованных лиц.

В-пятых, электронное бизнес-образование сталкивается с необходимостью убеждения потенциальных клиентов в

эффективности предлагаемых методов обучения, а также с недостатком инвестиций.

Анализ внедрения и использования в учебном процессе IT- технологий выявил неутешительный факт: проекты, в основном инициированные специалистами информационной и телекоммуникационной сфер, отодвинули на задний план выявление специфики педагогики новой образовательной среды. Информатизация учебного процесса — это не только и не столько оснащение образовательного учреждения компьютерной техникой, сколько педагогическое наполнение этого процесса. Имеющийся положительный и отрицательный опыт обучения в информационно-образовательной среде показывает, что для эффективной подготовки и реализации этих процессов необходима новая педагогика, которую условно называют «Е-педагогика» (электронная педагогика).

Предметом педагогики является *педагогическая система*, которая состоит из семи элементов: цели обучения, содержания обучения, обучаемых, обучающихся, методов, средств и форм обучения. В информационно-образовательных средах (ИОС) каждый из элементов педагогической системы получает новое звучание, меняется содержание этих элементов. Остановимся на характеристике наиболее значительных элементов педагогической системы.

Цель обучения — развитие способностей человека, необходимых самой личности и обществу в целом. Именно от выбора целей в наибольшей степени зависит выбор содержания, методов и средств обучения. Формулирование педагогических целей отвечает на вопросы: для чего учить, какие задачи должен уметь решать слушатель с помощью полученных знаний, умений, навыков? Применение IT-технологий превращает в реальность развитие способностей на протяжении всей жизни и индивидуализирует этот процесс, делает возможным получение образования независимо от

места проживания обучающегося. Современное бизнес-образование позволяет формировать и развивать компетенции, необходимые данному бизнесу, фирме, работодателю.

Обучающиеся — те, ради кого существует педагогическая система. Определение в качестве цели обучения — обучение в течение всей жизни — значительно повышает роль самостоятельной работы. Работая в ИОС, слушатели должны иметь навыки и умения планирования самообразования, ориентировки в научной и учебной информации, библиографической работы, работы с текстовой информацией, использования ресурсов Интернета, в том числе открытых образовательных ресурсов, технологии работы с информацией, оформления подписки на тематические ресурсы, владения инструментами Web 2.0. Обучающиеся он-лайн должны иметь очень сильную мотивацию в получении знаний.

Обучающие (преподаватели, педагоги) являются важным звеном в педагогической системе, обеспечивающим высокую эффективность образовательного процесса. Традиционные требования к преподавателю: организаторские, дидактические, коммуникативные способности, знание предмета обучения. Уходит эмоционально-волевое воздействие на обучающихся. Однако даже в ИОС преподаватель может воздействовать на слушателя. Если, получив по электронной почте вопрос от слушателя, он не спешит с ответом или если преподаватель-модератор откладывает корректуру материала, подготовленного слушателем, нарушая, таким образом, календарный план работы, то виртуальная связь между слушателем и преподавателем окончательно рвется.

Однако выделяются специфические требования, необходимые при работе в Интернете, например, знание преподавателем дидактических свойств и умение пользоваться средствами информационных и коммуникационных технологий. В ЕАОИ каждый преподаватель должен пройти обучение, сдать экзамены и по-

лучить сертификаты, дающие право работать в ИОС: «Использование Интернета в работе преподавателя», «Технология создания презентаций в MS Power Point», «Почтовая система и средства коллективной работы», «Информационные образовательные технологии, используемые при работе с активной доской», «Преподаватель в среде электронного обучения (e-Learning)», «Методология компьютерного тестирования по направлению «Тестолог – разработчик компьютерных тестов». Эти требования являются своеобразным барьером при устройстве на работу в ЕАОИ. «Традиционные» преподаватели противятся внедрению новой формы получения образования по причине значительного увеличения объема работы по подготовке и проведению занятий, а также из-за отсутствия нормирования преподавательского труда.

Содержание образования – это система научных знаний, практических умений и навыков, а также компетенций, которыми необходимо овладеть в процессе обучения. На содержание образования оказывают влияние потребности общества, интересы бизнеса, политика,

научно-технический прогресс. Носителями содержания образования являются учебный план, учебная программа, учебники, учебно-методические комплексы. Содержание образования формируется на основе государственных образовательных стандартов, квалификационных характеристик специалистов, компетенций, при этом большую роль в определении содержания бизнес-образования играют потребности бизнеса.

Фундаментальность нашего образования основывается на государственных образовательных стандартах. В соответствии с российским законодательством государственные образовательные стандарты утверждаются не реже одного раза в десять лет, что сегодня просто неприемлемо для развитого государства. «Сегодня в образовании важно осознание того, что удвоение знаний в первое десятилетие XXI века происходит за месяцы. И проблема образования заключается в том, какие знания и какой «свежести» преподаватель принесет студенту или какие знания он заложит в электронные учебные материалы, которые потом будут циркулировать в Интернете»¹.



ТЕМА НОМЕРА:

**Иновационные
технологии в бизнес-
образовании**

¹ Из выступления научного руководителя МЭСИ В.П.Тихомирова на Международной конференции ректоров крупнейших образовательных центров США, России, Европы 6 июня 2006 года.



Ю.Е.БЛАГОВ,
директор Центра корпоративной
социальной ответственности Высшей
школы менеджмента СПбГУ

ГЕНЕЗИС КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В мировой научной и деловой литературе, посвященной проблематике взаимодействия бизнеса и общества, используется множество концепций, ассоциируемых с корпоративной социальной ответственностью (КСО). Наибольшую известность среди них получили собственно «корпоративная социальная ответственность» и «этика бизнеса», «корпоративная социальная восприимчивость» и «корпоративная филантропия», «корпоративная социальная деятельность» и «менеджмент заинтересованных сторон», «корпоративное гражданство» и «корпоративная устойчивость». Как справедливо подчеркивал на учредительной конференции Европейской академии бизнеса в обществе (EABiS) А.К. де Беттиньез, эти концепции «динамичны», их значение «изменяется во времени и пространстве», причем они «не столько сменяют, сколько дополняют и развивают друг друга»¹. Однако если на рубеже XX и XXI веков важнейшей задачей, стоящей перед научными и деловыми кругами, являлась систематизация

достигнутого многообразия, то в последние годы особую актуальность приобрело позиционирование концепции КСО по отношению к основным направлениям теории и практики менеджмента, прежде всего к теории и практике стратегического управления. К сожалению, российские ученые практически не участвуют в актуальной дискуссии по проблемам КСО, что не только снижает уровень соответствующей научной и преподавательской деятельности, но и не позволяет адекватно удовлетворять растущий спрос со стороны отечественного бизнеса.

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И «СИНТЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ»

Систематизация концепций, релевантных проблематике КСО, невозможна без понимания особенностей их генезиса. При этом с определенной степенью условности можно определить этап формирования некоего «теоретического ядра» (1955 – 1995) и этап развития «альтернативных концепций» (1995 – 2005)².

¹ Wood D. Corporate social performance revisited // Academy of Management Review — 1991. — Vol. 16. — № 4. — P. 693.

² Подробный анализ развития современных концепций КСО содержится в работе, ранее опубликованной автором данной статьи: Благов Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета: Серия 8. Менеджмент. — 2006. — Вып. 2.

Важно подчеркнуть, что собственно «корпоративная социальная ответственность» (corporate social responsibility), ныне зачастую воспринимаемая как некая «зонтичная» концепция с неясным содержанием, покрывающая всю релевантную проблематику, исторически возникла и развивалась прежде всего как нормативная концепция. Другими словами, в узком смысле эта концепция производна от «моральной ответственности» как категории нормативной этики и подразумевает выработку принципов, которыми должны руководствоваться, соответственно, менеджеры, деловые предприятия и бизнес в целом. В свою очередь, необходимость реализации этих принципов, их институционализация в конкретные управленческие процессы, рутины и структуры вызвали к жизни ценностно-нейтральную, позитивную концепцию «корпоративной социальной восприимчивости» (corporate social responsiveness), трактуемую как способ-

ность фирмы воспринимать общественное воздействие. И наконец, своеобразная диалектика «нормативного» и «позитивного» привела к формированию целостных «синтетических» концепций, включающих в себя принципы, процессы и измеряемые результаты.

Первой и наиболее известной из них стала концепция «корпоративной социальной деятельности» (corporate social performance). В соответствии с классической трактовкой Д. Вуд, под «корпоративной социальной деятельностью» подразумевается «существующая в бизнес-организации система принципов социальной ответственности, процессов социальной восприимчивости и их обозримых результатов, относящихся к общественным взаимодействиям фирмы»¹. Каждый из элементов данной модели в свою очередь подразделяется на три составляющих, сводя, таким образом, всю совокупность вопросов, релевантных КСО, в единую управленческую систему.

Модель корпоративной социальной деятельности

Принципы корпоративной социальной ответственности

- *Институциональный принцип легитимности.* Общество обеспечивает бизнесу легитимность и наделяет его властью. В долгосрочной перспективе для тех, кто не использует эту власть приемлемым для общества способом, будет проявляться тенденция к ее потере
- *Организационный принцип публично-правовой ответственности.* Организации в бизнесе ответственны за те результаты, которые относятся к областям их «первичного» и «вторичного» взаимодействия с обществом
- *Индивидуальный принцип свободы управленческого выбора.* Менеджеры являются моральными агентами. На каждом уровне КСО они обязаны делать выбор из имеющихся альтернатив, который приведет к социально ответственным результатам

Процесс корпоративной социальной восприимчивости

- Оценка среды ведения бизнеса (контекст)
- Управление заинтересованными сторонами (действующие лица)
- Управление проблемами (интересы)

Результаты корпоративного поведения

- Воздействие на общество
- Социальные программы
- Социальная политика

Источник: [Wood, 1991, p. 693–695].

¹ Wood D. Corporate social performance revisited // Academy of Management Review — 1991. — Vol. 16. — № 4. — P. 693.

Необходимо, впрочем, добавить, что эффективное применение концепции «корпоративной социальной деятельности» в управлении организацией требует институционализации всей системы указанных элементов. В частности, этические кодексы релевантны «принципам», корпоративные нефинансовые отчеты — оценке результатов, системы самооценки и совершенствования — управлению процессами. При этом подразумевается реализация принципов, выработанных организацией, во взаимодействии со всей системой заинтересованных сторон. Таким образом, «корпоративная социальная деятельность» трактуется не как нечто «дополнительное» к основной деятельности, а как вся деятельность организации, соответствующая неким критериям. В свою очередь, фрагментарное использование отдельных элементов не позволяет эффективно управлять корпоративной социальной деятельностью как системой.

Что касается альтернативных «синтетических» концепций, то среди них можно выделить получившие широкое распространение в последние годы концепции «корпоративной устойчивости» (*corporate sustainability*) и «корпоративного гражданства» (*corporate citizenship*), а также концепцию «менеджмента заинтересованных сторон» (*stakeholder management*) в ее актуальной трактовке. Важно отметить, что, несмотря на определенные теоретические различия, все «синтетические» концепции отражают единую логику взаимодействия «нормативного» и «позитивного», имеют схожую структуру, оперируют общим набором исходных подходов и терминов.

В теоретическом плане, однако, определенные различия «синтетических» концепций не стоит игнорировать. В частности, исходные этические принципы этих концепций различны. «Корпоративная устойчивость» апеллирует к макроконцепции устойчивого развития, увязывающей потребности нынешнего поколения с нуждами и стремлениями поколений будущего. «Корпоративное

гражданство» исходит из наличия у фирмы «гражданских прав и обязанностей», добавляя к общеполитической аргументации социально-политические элементы. Концепция «менеджмента заинтересованных сторон» предлагает целый набор нормативных обоснований, включающих кантианское уважение к заинтересованным сторонам как к целям, концепции общественного договора и феминистской этики. Очевидно, что указанные различия связаны с определенной ограниченностью нормативного обоснования в каждой из рассматриваемых концепций. Таким образом, используя трактовку научных революций Т.Куна, представляется возможным сформулировать гипотезу о конкуренции «синтетических» концепций как своего рода «допарадигмальных» школ (в рамках каждой из которых происходит некий сбор фактов и попытки их интерпретации), а также о попытках создания некой единой теории корпоративной социальной ответственности. Представляется, что основой для подобной единой теории может стать увязка проблематики КСО с теорией стратегического управления.

В практическом плане, впрочем, многообразие «синтетических» концепций лишь придает необходимую гибкость процессу их институционализации. Характерно, что международные добровольные стандарты нефинансовой отчетности, такие как GRI и «Accountability», позволяют фирмам руководствоваться различными «синтетическими» концепциями, а собственно нефинансовые отчеты принимают формы отчетов «в области корпоративного гражданства», «в области корпоративной устойчивости», «в области корпоративной ответственности». Популярны глобальные этические кодексы, такие как Глобальный договор ООН и Принципы бизнеса «Круглого стола в Ко», дополняются моделями самооценки и совершенствования процессов управления, ориентированными на широкую систему заинтересованных сторон и направленными на достижение устойчивого «тройного итога» экономических, социальных и экологических показателей.

КСО И КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Формирование «синтетических» концепций КСО наряду с активным процессом институционализации их элементов в управление фирмой стимулировали широкую дискуссию о роли и месте КСО в теории и практике стратегического управления. С одной стороны, ведущие представители аудиторского и консалтингового бизнеса обратили серьезное внимание на анализ лучших практик и выработку соответствующих рекомендаций¹. С другой стороны, появились как интерпретации КСО адептами господствующих концепций стратегического управления (отраслевой и ресурсной), так и попытки позиционирования КСО как самостоятельной концепции стратегического управления.

В качестве типичного примера «консалтинговой» интерпретации стратегического подхода к КСО можно привести модель, разработанную С.Задеком, генеральным директором компании «AccountAbility»². Основываясь на анализе опыта глобальных компаний, автор выделил пять стадий организационного обучения КСО: «оборонительную», «следования правилам», «управленческую», «стратегическую» и «гражданскую». Эти стадии соответствуют институциональной реакции на обострение социальных проблем, ассоциированных с теми или иными заинтересованными сторонами. При этом «стратегическая» стадия подразумевает учет широких потребностей общества в стратегии основного бизнеса, направленный на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ. Характерно, что «стратегическая» стадия подразумевает не создание некоей специа-

лизированной службы и даже не привязку социальной ответственности к реализации отдельных управленческих функций, а интегрирование КСО в стратегическое управление, подразумевающее устойчивое позиционирование компании в системе ожиданий заинтересованных сторон. Что же касается «гражданской» стадии, определенной С.Задеком в качестве высшей, то, подразумевая распространение в отрасли «опережающей» социально ответственной практики, она является лишь специфическим стратегическим выбором, направленным на достижение и сохранение преимуществ первопроходца.

Рассматривая связь концепции КСО с теорией стратегического управления, необходимо вспомнить, что еще в 1984 году П.Дракер сформулировал «новое понимание» КСО, причем в качестве «новой» он выдвинул идею совместности категорий прибыльности и ответственности. Эта мысль явно или скрыто содержалась в подавляющем большинстве определений, ранее предложенных теоретиками КСО, однако Дракер более жестко подчеркнул, что бизнес обязан «конвертировать» социальную ответственность в новые возможности. Он отметил, что «подлинная «социальная ответственность» заключается в «укрощении дракона», то есть в превращении социальных проблем в экономическую возможность и экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство»³.

В начале текущего десятилетия к дискуссии о корпоративной социальной ответственности подключился один из основоположников отраслевой концепции стратегического управления М.Портер.

¹ См.: Corporate Responsibility: Strategy, management and value — How PwC can help. — 2005. — PricewaterhouseCoopers; Bonini Sh., Mendoca L., Oppenheim J. When social issues become strategic // The McKinsey Quarterly. — 2006. — № 2.

² Задек С. На пути к корпоративной ответственности // Harvard Business Review Россия. — 2005. — Март. — С. 93 — 99.

³ Drucker P. The new meaning of corporate social responsibility // California Management Review — 1984. — Vol. 26 — № 2. — P. 62.

В его совместных с М.Креймером статьях была предложена инструментальная аргументация в защиту КСО, а инвестиции корпораций в социальную ответственность рассматривались как часть их бизнес-стратегии, направленной на укрепление конкурентных позиций¹. При этом, традиционно трактуя КСО как «корпоративную филантропию», представляющую собой «дискреционную» деятельность, авторы исходили из невозможности игнорирования ожиданий заинтересованных сторон, приравнивая отказ от КСО к добровольной потере конкурентных преимуществ. Наиболее полное приложение *отраслевой концепции* к анализу КСО содержится в статье «Бизнес и общество: конкурентоспособность и социальная ответственность», где аргументируется, что отношения фирмы с обществом должны строиться с тех же позиций поиска уникального позиционирования, что и отношения фирмы с конкурентами и потребителями. Каждая фирма обладает знаниями и ресурсами, позволяющими ей определить специфический набор социальных проблем, к разрешению которых она наиболее подготовлена и в свою очередь разрешение которых даст ей наибольшие конкурентные преимущества. Основным критерием при выборе объекта КСО при этом выступает возможность создания стоимости как для фирмы, так и для общества. Соответственно, «стратегическая КСО» включает в себя два основных измерения, описываемых традиционными для отраслевой концепции моделями: во-первых, трансформацию деятельности в рамках

«цепочки создания ценности товара» в направлении получения «социальных выгод» и, во-вторых, корпоративную филантропию как эффективный способ улучшения конкурентной среды фирмы в рамках соответствующего кластера.

Интерпретации КСО в терминах *ресурсной концепции* породили множество изданий, в рамках которых идентифицировались разнообразные социальные и этические ресурсы и способности, создание, развитие и комбинирование которых, по мнению авторов, способны создать конкурентные преимущества². При этом речь идет о тех ресурсах и способностях, которые позволяют фирме реализовать ее социальную ответственность, как правило, ассоциируемую не с социальными «эффектами» и элементами конкурентной среды, а со специфическим для каждой фирмы набором внутренних заинтересованных сторон. Как было подчеркнуто в недавней статье М.Золло и О.Готтшалга, важнейшую роль в достижении фирмой устойчивых конкурентных преимуществ при реализации КСО играет соответствие между индивидуальными и коллективными интересами³.

Особое место занимает попытка рассмотрения *концепции заинтересованных сторон*, неразрывно связанной с теорией КСО, в качестве самостоятельной концепции стратегического управления. В ходе реализации крупномасштабного проекта «Переосмысление корпорации» (1995 – 2000), поддержанного фондом Слоуна, Дж.Пост, Л.Престон и С.Сакс впервые выдвинули предположение, что концепция заинтересованных сторон

¹ См.: Porter M., Kramer M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy // Harvard Business Review. – 2002. – December. – P. 57 – 68; Бизнес и общество: конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review Россия. – 2007. – Март. – С. 72 – 86.

² См.: Litz R. A Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets // Journal of Business Ethics. – 1996. – Vol. 15. – P. 1355 – 1363; Branco M., Rodrigues L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives // Journal of Business Ethics. – 2006 – Vol. 69. – P.111 – 132.

³ Zollo M., Gottschalg O. Interest Alignment and Competitive Advantage // Academy of Management Review. – 2007. – Vol. 32. – № 2. – P. 418 – 437.

как таковая дополняет и интегрирует господствующие в литературе отраслевую и ресурсную концепции¹. Исходным пунктом предложенной аргументации выступает увязка концепции заинтересованных сторон с генерированием организационного богатства, понимаемого как суммарный показатель способности организации генерировать блага для всех заинтересованных сторон в течение длительного времени. Взаимодействие фирмы с сетью заинтересованных сторон формирует организационную способность генерировать богатство через развитие так называемых «отношенческих активов». В свою очередь, заинтересованные стороны могут быть подразделены на группы, соответствующие «ресурсной базе» (работники, инвесторы и партнеры), «отраслевой структуре» (поставщики, потребители,

конкуренты, регулирующие агентства), а также «социально-политической сфере» (местные сообщества, некоммерческие организации). Соответственно, заинтересованные стороны способны, во-первых, влиять на конкурентные позиции фирмы в отрасли, во-вторых, вносить вклад в уникальные ресурсы и способности фирмы и, в-третьих, выступать в качестве социально-политических субъектов, определяющих легитимность фирмы в обществе. Именно эта сеть обеспечивает фирме устойчивую конкурентоспособность и потенциал для генерирования организационного богатства. При этом развитие и поддержание соответствующих «отношенческих активов» превращается в ключевую компетенцию менеджмента, основное средство достижения устойчивого развития.

Интерпретации КСО в теории стратегического управления

Характеристика	«Классическая» концепция стратегического управления		Концепция КСО	
	отраслевая	ресурсная	менеджмент заинтересованных сторон	стратегический менеджмент заинтересованных сторон
Единица измерения	Отрасль	Фирма	Сеть заинтересованных сторон	Сеть заинтересованных сторон
Источник конкурентных преимуществ	Переговорная сила (по отношению к поставщикам и потребителям), рыночная сила (по отношению к конкурентам), сговор	Материальные и нематериальные активы	«Отношенческие» активы	Материальные и нематериальные (в том числе «отношенческие») активы, переговорная сила, рыночная сила, сговор
Релевантные заинтересованные стороны	Поставщики, потребители, конкуренты, регулирующие агентства	Работники, инвесторы, партнеры	«Отраслевые», «ресурсные»,	Все заинтересованные стороны

¹ Post J., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. — 2002. — Stanford University Press. — Palo Alto (CA). См. также рецензию на данную работу: Благоев Ю.Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований // Российский журнал менеджмента. — 2004. — Т. 1. — № 2. — С. 151 — 159.

Своеобразным продолжением и логическим завершением подхода Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса стала *концепция стратегического менеджмента заинтересованных сторон*, сформулированная в ходе подготовки и проведения пятого ежегодного коллоквиума Европейской академии бизнеса в обществе (EABiS) в 2006 году¹. Согласно этой концепции, все заинтересованные стороны способны влиять на конкурентные позиции фирмы в отрасли, вносить вклад в ее уникальные ресурсы и способности, выступать в качестве социально-политических субъектов. Соответственно, «стратегический менеджмент заинтересованных сторон» объединяет «рыночную», «ресурсную» и «социальную» стратегии фирмы. Долгосрочные конкурентные преимущества, таким образом, достигаются фирмой путем комплексного развития материальных и нематериальных активов, а также развития переговорной и рыночной силы.

Таким образом, можно наблюдать весьма быструю эволюцию взглядов на связь КСО с теорией стратегического управления. При этом показательно, что как «предельная» теоретическая трактовка «стратегического менеджмента заинтересованных сторон», так и современные «консалтинговые» интерпретации трактуют КСО как сложную «синтетическую» конструкцию, пронизывающую всю систему управления фирмой и неразрывно связанную с получением устойчивых конкурентных преимуществ. В этой связи особую актуальность приобретают усилия по развитию адекватных исследований практики российского бизнеса, а также широкое внедрение соответствующих курсов в учебные планы отечественных бизнес-школ. Время не терпит. Если российские компании будут по-прежнему трактовать КСО как вынужденные потери, их «устойчивое развитие» превратится в «устойчивое отставание».



В НОМЕРЕ:

С.А.Шенников. Управление знаниями: инструмент и зеркало трансформации бизнес-образования. С. 112

¹ Lenssen G., Perrini F., Tencati A., Lacy P. Guest editorial // Corporate Governance: The International Journal of Business and Society. — 2007 — Vol. 7. — № 4. — P. 344 — 354.



И.Ю.Беляева,
профессор, заведующая кафедрой государственного,
муниципального и корпоративного управления
Финансовой академии при Правительстве РФ

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

В последнее время усилилось внимание к такому феномену, как корпоративная социальная ответственность (КСО). Широко обсуждаются проблемы социально ответственного поведения бизнеса, соблюдения в деловой практике норм этики. Все большее число бизнес-школ включает этику и социальную ответственность бизнеса в обязательную для изучения программу. По данным исследования, проведенного в 2005 году Всемирным институтом ресурсов и Институтом Аспена, изучения этих дисциплин требовало 54% бизнес-школ (в 2004 году — 45%). Основой данного исследования стали учебные планы 100 крупнейших бизнес-школ США и Европейского союза¹. При этом в некоторых странах не только вводятся курсы по социальной ответственности, но и успешно функционируют специализированные бизнес-школы по корпоративному управлению и ответственности бизнеса.

В России реализация концепции корпоративной социальной ответственности идет полным ходом. Многие компании занимаются не только благотворительностью, но и социальным инвестированием, публикуют отчеты, участвуют в спонсировании победителей конкурсов и ярмарок социально значимых проектов. В 2006 году Ассоциация менеджеров России приняла Меморандум о принципах корпоративной

социальной ответственности, II Всероссийский конгресс промышленников и предпринимателей — Хартию бизнеса России. Отечественные компании начали разрабатывать собственные кодексы этики и включать стратегию КСО в общую стратегию развития.

Большой интерес к проблемам социальной ответственности бизнеса объясняется рядом обстоятельств, в частности, недостаточностью у государства собственных ресурсов для проведения полноценной социальной политики, необходимостью вступления отношений государства и бизнеса в новую фазу развития — фазу партнерства и сотрудничества, а также процессом глобализации. Именно глобализация обуславливает усиливающееся стремление российских компаний соблюдать международные стандарты корпоративного поведения и этические нормы современного бизнеса. Растущие этические требования и мотивы — стержень идеологии корпоративной социальной ответственности. Приходит понимание, что совершенствование этики бизнеса, расширение корпоративной социальной ответственности способствуют изменению негативного отношения общественности, инвесторов и потребителей к крупному бизнесу.

Крупные компании, поддерживая и улучшая свой имидж, вынуждены форму-

¹ Ответственность бизнеса стала обязательной // Ведомости. — 2005. — 3 ноября.

ликовать стратегические цели, выстраивать стандарты и осуществлять тактику социально ответственного поведения, которое становится одним из важнейших аргументов в конкурентной борьбе на рынке капиталов. Понимая, что без следования «цивилизованным правилам игры» как внутри страны, так и за рубежом устоять в конкурентной борьбе и интегрироваться в международное деловое сообщество невозможно, многие российские компании проявляют высокую заинтересованность в основании и применении тактики социально ответственного поведения.

Что же представляет собой корпоративная социальная ответственность? В сущности, концепция корпоративной социальной ответственности (corporate social responsibility, CSR), ее различные интерпретации известны достаточно давно. Принято считать, что одной из первых попыток реализации принципов социальной ответственности была социальная программа Г.Форда (1914 – 1920), центральным пунктом которой являлось

установление самой высокой в то время оплаты труда промышленных рабочих при соблюдении ими определенных условий, а также строительство малых предприятий в сельской местности. Однако многие специалисты склоняются к тому, что поворотным моментом в распространении понятия «социальная ответственность» стал Саммит Земли (1992), в рамках которого основной обсуждаемой темой была защита окружающей среды, а также поиск способа уравнивания интересов развития общества и бизнеса. Социально ответственное поведение стало определять облик современной успешной компании.

Здесь следует обратить внимание на то, что для западных работников важно знать, что их компания социально ответственна перед обществом и окружающей средой. Так, по данным европейской исследовательской компании «Ipsos MOKI», среди британцев доля таких работников достигает 86%. А вот для работников российских компаний важнее забота о собственных доходах.

Таблица 1

Восприятие россиянами корпоративной социальной ответственности

Вариант ответа	Процент
Выплата зарплаты и уплата налогов	54,7
Производство качественной продукции	41,7
Забота о сотрудниках	28,9
Благотворительность	12,5
Участие в социальных проблемах города	12,1
Ведение бизнеса с учетом интересов местного населения	10,2

Ряд исследований показывает, что и среди работников российских компаний растет доля тех, кто считает, что работодатель не должен негативно влиять на экологию и обязан активно участвовать в благотворительных проектах. В целом следует отметить, что в России еще не развита культура социальной ответственности бизнеса как дополнительного вклада в развитие общества. Традиционно принято считать, что социальные программы – это

прерогатива государства. В свою очередь российская практика показывает, что многие представители властных структур отстаивают позицию обязательного участия компаний в социальных мероприятиях и проектах, превращая добровольное участие в них бизнеса в дополнительный социальный налог, что, естественно, вызывает сопротивление, доходящее до неприятия широкомасштабного распространения КСО. При этом следует помнить, что

вопрос о взаимосвязи деловой репутации и социально ответственного поведения в России только поднимается, а убедительные и аргументированные доказательства в пользу того факта, что КСО отражается на доходах компании (в отрицательную или положительную сторону), пока не приведены (за исключением компаний, размещающих акции на международных фондовых рынках).

Существуют различные интерпретации корпоративной социальной ответственности. Наиболее традиционный (классический) подход — увеличение прибыли для своих акционеров — озвучен Нобелевским лауреатом по экономике М.Фридманом в 1971 году в статье «Социальная ответственность бизнеса — делать деньги». Это так называемая *теория корпоративного эгоизма*. По мнению М.Фридмана, менеджеры, имеющие иные цели, нежели максимизация прибыли, присваивают себе роль неизбранных вершителей политики. Основной недостаток классического подхода — временная ограниченность. В краткосрочном периоде компания несет расходы, но в долгосрочном периоде выигрывает от улучшения корпоративного имиджа, развития отношений с местными сообществами.

Теория корпоративного альтруизма прямо противоположна точке зрения М.Фридмана. Бизнес должен не только заботиться о росте прибыли, но и делать максимально доступным вклад в решение общественных проблем, повышение качества жизни граждан и сообщества, а также в сохранение окружающей среды. Авторство этой теории принадлежало Комитету по экономическому развитию США, в рекомендациях которого прямо указывалось, что «корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни и не могут самоустраняться от социальных проблем».

Третий подход — *теория «разумного эгоизма»* — строится на том, что социальная ответственность бизнеса — это лишь «хороший бизнес», поскольку сокращает

долгосрочные потери прибыли благодаря созданию благоприятного социального окружения, а филантропические и спонсорские программы способствуют узаконенному снижению налогооблагаемой базы компании и дают ей хороший «эффект публичности».

Кроме того, в 90-х годах прошлого столетия начал формироваться *интегрированный подход* к социальной ответственности, когда благотворительная и социальная активность концентрируются вокруг определенной области, непосредственно связанной с деятельностью компании. Такой подход к пониманию смысла социальной ответственности бизнеса получил название социально значимых направлений деятельности (socially anchored competences).

Как в западной, так и в российской управленческой мысли и деловой практике существует множество подходов и толкований КСО. Это и философия отношений между предпринимательскими кругами и обществом, и добровольный вклад бизнеса в развитие общества, и многое другое. Нельзя не отметить определенное разнотечение и в то же время возможность сгруппировать эти определения по основным направлениям (подходам). Интересно, что термин «корпоративная социальная ответственность» по-разному трактуется отдельными категориями представителей бизнес-сообщества, гражданского общества и государства. Для PR-менеджеров социальная ответственность — это прежде всего защита деловой репутации; для маркетологов — формирование имиджа компании, создание бренда; для финансовых менеджеров и бухгалтеров — аудит в рамках цепочки распределения; для среднего персонала — важность проблемы сохранения ресурсов и гуманитарная деятельность; для правительства — возможность поделить бремя моральной и материальной ответственности перед гражданским обществом; для местных органов власти — возможность получить дополнительный источник финансирования для содержания социальной инфраструктуры.

Другими словами, у каждой группы явно просматривается наличие собственных интересов, в конечном счете влияющих на понимание сути КСО и возможностей реализации ее концепции.

На наш взгляд, социальная ответственность бизнеса, или корпоративная социальная ответственность, — это обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества (включая социальную, экономическую и экологическую сферы), принятое сверх того, что требуют закон и экономическая ситуация. В связи с ростом интереса общества к корпоративной социальной ответственности компании пытаются создать имидж и репутацию социально ответственной организации, стараются оправдать общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг и одновременно формируют высокие общественные стандарты, внося, таким образом, вклад в повышение качества и уровня жизни в стране.

Интересен подход к КСО, рассматривающий каждую составляющую, например, корпоративная корпорация — это стремящаяся к прибыли структура, социальная — структура, «относящаяся к обществу». Неслучайно Т. Китчин рассматривает КСО как ответственность корпорации перед обществом, чьи интересы она затронула, или перед обществом в целом. Социальная ответственность — не юридически закрепленное обязательство, а нечто, имеющее отношение к общепринятым нормам морали, относящееся к естественному долгу. Эта ответственность частично принимается самостоятельно, а частично навязывается извне. Ответственность — это не только совокупность действий, но и ощущение. Можно ощущать чувство долга по отношению к кому-либо, но ничего не делать. Некоторые, употребляя термин «корпоративная социальная ответственность», нередко склонны подменять чувством долга предпринимаемые действия. В результате декларируемая

социальная ответственность далеко не всегда гарантирует разумные социальные действия. Следовательно, основная задача органов власти — соединить чувство долга и реальные социальные действия компаний.

Исходя из анализа структурирования концепции КСО выделяют три основных компонента: социальные обязательства (social obligation), социальное реагирование (social responsiveness) и собственно социальная ответственность (social responsibility)¹. Если социальное обязательство служит основанием для социально ориентированной деятельности компании, то социальная ответственность — это ее обязательство преследовать долгосрочные общественно полезные цели, принятые сверх того, что требуется от компании в соответствии с законодательством и экономическими условиями. Другими словами, понятие социальной ответственности напрямую связано с морально-этической стороной, то есть, компания должна делать то, что полезно обществу, направлено на его совершенствование, а не на то, что способно привести к его ухудшению. Например, производители оружия, алкоголя, табачных изделий и т.д. никогда не будут считаться социально ответственными, хотя их затраты на пропаганду здорового образа жизни, лечение никотино- и наркозависимости могут быть весьма значительными. Это социально реагирующие компании. Социальное реагирование — это способность компании адаптироваться к изменяющимся общественным условиям. Такие компании руководствуются социальными нормами, значение которых определяется тем, что они служат для менеджеров удобными и полезными ориентирами в процессе принятия управленческих решений. В данном случае общие рассуждения заменяются практическими действиями. Вместо того чтобы оценивать, какие действия благоприятны для общества с точки зрения

¹ Робинс С.П., Коултер М. Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. С. 193.

долгосрочной перспективы, менеджеры, работающие в социально реагирующих компаниях, определяют основные нормы и корректируют степень социального участия своих организаций таким образом, чтобы обеспечить их быструю реакцию на изменение социальных условий. Так, ряд крупных корпораций, представляющих средства массовой информации, таких как «Prentice Hall», «McGraw-Hill», «Los Angeles Times», «Washington Post» и «New York Times», прилагают значительные усилия для повышения уровня грамотности населения США. Около 60 американских банков создали специальные объединения для повышения благосостояния жителей наиболее бедных близлежащих районов. Ряд компаний, специализирующихся на производстве пищевых продуктов, в частности, «General Mills», «Grand Metropolitan», «Kraft General Foods» и «Sara Lee», жертвуют часть своей продукции на реализацию локальных программ помощи голодающим. По мнению С.П.Робинса, это самые современные примеры деятельности компании, в основе которой лежит концепция социального реагирования.

Рассмотренный структурный подход позволяет решить ряд проблем углубления концепции КСО. Тем самым в значительной степени преодолеваются затруднения, касающиеся выработки критериев социально ответственного поведения и отнесения компаний того или иного вида деятельности к категории социально ответственных, а также определения уровня деловой репутации. Кроме того, становится ясно, почему разовая благотворительная и филантропическая деятельность выпадает из арсенала инструментов реализации КСО (устраняется не причина, а следствие деятельности корпорации). В рамках этого подхода большинство крупнейших мировых компаний следует отнести к социально реагирующим, руководствующимся теорией «корпоративного эгоизма» или «разумного эгоизма». Данное обстоятельство не только свидетельствует о еще

не используемом потенциале концепции корпоративной социальной ответственности, но и позволяет очертить ряд ее перспективных направлений в России.

Для России проблемы социальной ответственности компаний, с одной стороны, знакомы и понятны, с другой — абсолютно новы. В недавнем прошлом на предприятиях лежала существенная доля работы по социальной защите населения, включая профсоюзные путевки, оздоровительные базы предприятий, обеспечение жильем и т.д. Многие элементы той социальной политики безвозвратно ушли в прошлое, что-то в модифицированном виде сохранилось. Однако, несмотря на внешнее сходство, сущность советского социального обеспечения значительно отличается от социальных программ современных компаний, так как в советское время колоссальная доля услуг была для предприятий фактически бесплатной или финансировавшейся через бюджеты социального страхования и профсоюзы. Кроме того, не выделялись столь масштабные проблемы формирования имиджа и деловой репутации за счет социально ответственного поведения.

Среди проблем, затрудняющих реализацию принципов КСО в нашей стране, можно выделить следующие:

- негативное влияние периода перехода к рынку, характеризующегося «забвением» социальных программ и стремлением предприятий избавиться от социальной инфраструктуры;
- непонимание топ-менеджментом компаний связи КСО и возможностей создания положительного имиджа компании, улучшающего ее конкурентоспособность;
- недооценка как менеджментом, так и заинтересованными лицами экономических выгод реализации КСО на практике;
- недостаточно высокий уровень деловой культуры бизнес-сообщества и российской общественности, что не позволяет адекватно оценивать

действия компаний с точки зрения соблюдения этических норм¹;

- позиция топ-менеджмента ряда компаний, в которых бытует мнение, что соблюдение принципов КСО отвлекает ресурсы от решения более важных задач: например, от модернизации, реструктуризации производства;
- противоречивое влияние профсоюзов и коллективных договоров, связанное с неготовностью первых реально оценивать ситуацию и признавать «законность» интересов других лиц (акционеров, покупателей, кредиторов и т.д.);
- отсутствие целенаправленной государственной политики в сфере корпоративной социальной ответственности, поддержки (в том числе и налоговыми методами регулирования) компаний, строящих свою деятельность на принципах КСО.

Однако, несмотря на существующие трудности, результаты проводимых в последнее время исследований показывают, что во многих российских компаниях положение дел начинает меняться в лучшую сторону и период пренебрежения интересами общества уступает место осознанию взаимной зависимости бизнеса и общества, рациональному поиску приемлемого компромисса интересов.

Особенностью российской практики реализации концепции КСО можно считать специфику взаимодействия государства и бизнеса. Существуют значительные расхождения не только между ожиданиями различных общественных групп, но и между официально заявленной политикой и реальными действиями вовлеченных в рассматриваемые отношения групп.

Следует отметить, что сегодня считается общепринятым рассматривать биз-

неса как неотъемлемую часть общества и основу развития экономики страны. Как и у отдельных граждан, у компаний есть свои права и обязанности, предусмотренные специальными законами, регулирующими деятельность корпораций в экономической, социальной и других сферах жизни общества.

Ощущается недопонимание роли и влияния социально ответственного поведения бизнеса на деловую репутацию и позиционирование компании. Это обусловлено преобладанием «внутренних» программ социальных инвестиций российских компаний (по данным исследований Ассоциации менеджеров России, от 10 до 36% чистой прибыли), низким уровнем затрат на обеспечение добросовестной деловой практики, низкой степенью открытости социальных программ. Следует констатировать и отсутствие интереса у федеральных и местных органов власти к разрешению данной проблемы в России.

На наш взгляд, назрела необходимость изменения роли государства в распространении принципов КСО, инициирование социально ответственного поведения бизнеса. Ввиду слабости развития российского гражданского общества именно государство должно стать той силой, которая побудит предпринимателей к социальной ответственности. В настоящее время слабость демократической среды ведет к неравноправным отношениям между гражданским обществом, исполнительной властью и бизнесом. Государство практически потеряло возможность выполнять свои функции социального защитника и не может играть роль надежного партнера, часто нарушает свои обязательства и претендует на особое монополизированное положение в системе партнерских отношений. Тревожит отсутствие доверия, во-первых, бизнеса к власти и, во-вторых, общества к бизнесу. Так, согласно некоторым исследованиям

¹ Например, благая цель оказания помощи спасению амурского тигра за счет раскрутки определенного сорта пива вряд ли может считаться примером социально ориентированного поведения: бренд и сама марка пива, конечно, становятся узнаваемыми, а вот улучшению деловой репутации компании на мировом фондовом рынке это вряд ли способствует.

о роли бизнеса, около 74% опрошенных считают ее негативной, а 77% уверены, что «итоги приватизации нуждаются в полном или частичном пересмотре». Мешают распространению принципов КСО и общественная пассивность, и нигилизм населения, занятого своими насущными проблемами выживания. Разрыв доходов между 10% самых бедных и 10% самых богатых россиян превысил 15 раз, а их число перевалило за 30 миллионов¹.

Очевидно, для решения этих проблем потребуются новые способы регулирования деятельности предпринимателей с целью повышения их социальной ответственности, проведение административной реформы, которая отводит особую роль саморегулирующим организациям, подталкивает к необходимости выработки четкой позиции по данному вопросу. Необходима стратегия формирования и развития социальной ответственности бизнеса. Ее отсутствие замедляет процесс налаживания взаимоотношений власти, бизнеса и гражданского общества.

Представляется необходимым активизировать усилия властных структур по выстраиванию государственной системы регулирования социальной ответственности бизнеса, которая может развиваться в двух направлениях: с одной стороны, как прямое вовлечение бизнеса в процесс финансирования федеральных, региональных и муниципальных социальных программ, определение при этом мер совершенствования законодательной базы по созданию благоприятного налогового режима для благотворителей и благополучателей, с другой — как координация

действий представителей бизнеса и гражданского общества в этом направлении, обеспечение прозрачности и информационной открытости социальных действий компаний и НКО, поддержка культуры благотворительности, мотивация благотворительной деятельности. Оценка действий компаний должна производиться с учетом их социальной активности. Здесь помогут рейтинговые оценки, их озвучивание СМИ. Кроме того, необходимо поддержать наметившийся диалог между представителями бизнеса и власти, практика составления социальной отчетности должна стать обязательной. Пока данный тип отчетности в России предоставляют наиболее крупные, осуществляющие свою деятельность на международных рынках компании, а основными адресатами этой отчетности остаются внешние инвесторы. Известно, что деловая репутация России не соответствует ее экономическим достижениям последних лет. В соответствии с рейтингом корпоративного управления Всемирного банка, Россия занимает по этому показателю одно из последних мест. «Барометр доверия» — исследование, проведенное компанией «Edelman» в 2007 году, — свидетельствует, что российские компании пользуются самым низким доверием в мире. Как представляется, государственным регулирующим органам есть что предпринять в данном направлении. Возможно, именно поэтому сегодня так важна и актуальна постановка вопроса о национальных стандартах корпоративного управления и обязательная практика социальной отчетности, особенно для крупных компаний.



¹ Сила добрых денег. — Бизнес и общество. — 2007. — № 2, 3.



А.А.ДАШКОВ,
декан Международной школы управления и бизнеса
Московского государственного университета леса

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ ЛЕСНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Развитие лесного сектора экономики России как ни одного другого напрямую связано с социальной ответственностью. Вряд ли возможно устойчивое развитие лесопромышленного комплекса (ЛПК) без учета его влияния на экологию и социум.

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛПК

По данным ООН, четыре страны мира владеют половиной площади мировых лесов: Россия (22%), Бразилия (16%), Канада (7%) и США (6%). В отношении лесов бореальной и умеренной зон Россия является абсолютным монополистом, обладая почти половиной мировых ресурсов. На одного жителя Российской Федерации приходится около 600 куб. м древесины на корню, что значительно больше, чем в любой другой стране мира. Россия занимает особое, уникальное положение. При площади около 1690 млн га на ее территории находятся пятая часть всех лесов мира и половина мировых хвойных лесов. Общая площадь лесного фонда и лесов, не входящих в него, составляет в России около 1178,6 млн га. Это приблизительно 70% всей территории страны.

Прогнозы свидетельствуют, что к 2020 году мировая потребность в деловой древесине вырастет примерно на 300 млн куб. м, и существует только один реальный источник покрытия этой потребности — леса России.

В силу географического положения Российской Федерации ее лесное хозяйство определяет возможности процессов экономического развития и сохранения природных систем в отношении как европейских, так и азиатских стран.

В лесах России сосредоточено более 82 млрд куб. м древесины с ежегодным приростом в 994 млн куб. м. В стране произрастают высоколиквидные породы древесины, обладающие уникальными потребительскими свойствами, — кедр, лиственница, бук, граб и т.д.

Потенциальный объем лесопользования превышает 550 млн куб. м в год, что позволяет России без ущерба для состояния лесов в 4–5 раз увеличить объем рубок главного и промежуточного пользования и выпускать продукцию в объеме более 3 трлн руб. Лесосырьевые ресурсы России дают возможность не только обеспечить текущую и перспективную потребность страны в древесине и продуктах ее переработки, но и значительно расширить их экспорт. Лесной сектор экономики России имеет и ряд таких конкурентных преимуществ, как относительно дешевые трудовые ресурсы, газ и электроэнергия, быстро растущий рынок потребления товаров из древесины. При благоприятных условиях лесной сектор экономики может стать наряду с отраслями топливно-энергетического комплекса одним из бюджетообразующих секторов экономики и существенно повысить ее экспортный потенциал.

Однако, несмотря на то, что Россия обладает самым большим в мире запасом лесных ресурсов, было бы ошибочно считать их неисчерпаемыми. Большая часть

лесов расположена в бореальной зоне, что обуславливает низкую производительность насаждений. В районах, доступных для эксплуатации, лесной фонд истощен в результате концентрированных рубок 50–60-х годов прошлого столетия и еще не полностью восстановился. Развитие лесопользования в отдаленных районах требует больших капитальных затрат и экономически не всегда оправдано.

В результате ряда факторов расчетная лесосека осваивается не более чем на 23%, в стране заготавливается только 130 млн куб. м леса, из которого производится продукция на сумму 280 млрд руб.

За последние 15 лет доля России в мировой торговле лесной продукцией сократилась с 18 до 2%. В структуре отечественного лесного экспорта более 30% составляют поставки круглого леса и около 20% — экспорт пиломатериалов, реализуемых по ценам, значительно более низким, чем среднемировые. В результате размер валютной выручки от экспорта лесопродукции, равный 8,5 млрд долл. США, заметно ниже, чем в Швеции и Финляндии, обладающих значительно меньшим ресурсным потенциалом. Для сравнения: за счет эффективной структуры лесопромышленного производства страны с развитым лесопромышленным производством имеют значительно более высокую валютную выручку: Канада — 24 млрд долл., Финляндия и Германия — 10 млрд долл., Швеция — 10 млрд долл.

Последние несколько лет лесозаготовительная и лесопильная отрасли лесного сектора в целом являются убыточными. Около 56% предприятий в ЛПК работает убыточно, из них около 70% — леспромпхозы. Рентабельность наиболее благополучной отрасли — целлюлозно-бумажного производства — также стабильно снижается и сократилась с 33% в 1999 году до 15% в настоящее время.

Отсутствие развитой инфраструктуры в лесном фонде привело к тому, что вырублены хвойные леса вдоль существующих дорог, значительно ухудшился породный состав лесонасаждений. За последние 20 лет в структуре породного состава лесов

доля самой ценной в промышленном отношении российской породы — сосны — сократилась в 1,5 раза. В южных регионах более чем на 20% снизилась доля еловых лесов, происходит их замена лиственными породами.

Крайне остро стоит проблема противодействия незаконным рубкам и незаконному обороту древесины. Практически весь нелегально заготовленный лес уходит за границу в необработанном виде. По данным Фонда дикой природы (WWF), до 35% всей древесины, заготовленной в европейской части России, и более 50% древесины, заготовленной на Дальнем Востоке и Кавказе, имеют незаконное происхождение.

Нарастает техническое и технологическое отставание лесопромышленного производства, медленно идет внедрение прогрессивных ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий, в результате отечественная лесобумажная продукция имеет низкую конкурентоспособность и низкие цены на международном рынке. Основным сдерживающим фактором — недостаточное поступление инвестиций в модернизацию и строительство предприятий из-за слабой инвестиционной привлекательности отрасли. Объем инвестиций в размере 39 млрд руб., поступивших в 2005 году в отрасль, не покрывает и 50% потребности в них.

О СОЦИАЛЬНОЙ ЗНАЧИМОСТИ ЛПК

В 45 субъектах Российской Федерации продукция лесопромышленного комплекса составляет от 10 до 50% общего объема промышленной продукции региона. Лесопромышленной деятельностью занимается более 20 тыс. предприятий с численностью работающих около 1 млн человек. В территориальные органы лесного хозяйства России входят 1800 лесхозов, где работают более 229 тыс. человек, в том числе около 100 тыс. служащих государственной лесной охраны, занимающихся охраной, защитой лесов от пожаров, лесовосстановлением и рубками в молодняках. К ним можно

Таблица 1

Крупнейшие компании лесопромышленного комплекса России

№ п/п	Место в «Эксперт-400»	Компания	Выручка в 2004 г.	
			млн руб.	млн долл.*
1	44	«Илим Палп Энтерпрайз»	37 494,8**	1301**
2	133	«Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК»	12 650,1	438,9
3	177	Группа компаний «Титан»	10467,4	363,2
4	221	«Светогорск»	8467,8	293,8
5	223	Архангельский ЦБК	8412,3	291,9
6	230	«Кондопога»	7984,4	277
7	284	«Волга»	6053,6	210
8	304	«Соликамскбумпром»	5651,4	196,1
Всего			97 181,8	3371,9

*Объем реализации в долларах пересчитан по среднему за 2004 г. курсу 28,82 руб./долл.

**Консолидированные данные по всем предприятиям холдинга.

Источник: «Эксперт РА».

прибавить около 55 тыс. мебельных предприятий, на которых работают также более 1 млн человек. Так или иначе, ЛПК имеет непосредственное отношение к более чем 3 млн работающих, а фактически — к каждому жителю России. Кроме того, предприятия ЛПК — это в основном малые и средние предприятия. В рейтинге «Эксперт-400» упоминается всего восемь российских компаний ЛПК (табл. 1).

Следует отметить, что многие предприятия ЛПК, особенно те, которые находятся в богатых лесами районах, являются градообразующими. Причем в основном малых городов и поселков.

Вполне естественно, что в своей деятельности предприятия и организации должны учитывать интересы общества. Это напрямую относится и к ЛПК страны. Но в целом бизнес, общество и государство занимают иногда принципиально различные позиции. Бизнес озабочен прибылью, общество — сохранением лесных богатств и экологией, государство — поступлениями в бюджет. Поэтому пока бизнес не увидит реальную

пользу от своей социальной ответственности, а государство не начнет уделять пристальное внимание проблемам ЛПК или по крайней мере не перейдет от слов к реальной поддержке, ситуация вряд ли изменится.

Примером государственного участия в развитии ЛПК может служить следующая ситуация. На завершающем этапе разработки нового кодекса в Федеральный закон «О введении в действие Лесного кодекса РФ» была включена статья, отменяющая обязательность государственной экологической экспертизы какой бы то ни было проектной документации, связанной с использованием лесов (а также общественных слушаний, обязательность которых обуславливалась исключительно законом об экологической экспертизе).

По мнению некоторых специалистов, новый Лесной кодекс напрямую отразится и на тех людях, для которых лес — это не только часть природной среды и место отдыха, но и объект профессиональной деятельности, источник

средств к существованию. Неизбежным последствием принятия нового Лесного кодекса станет существенное сокращение занятости населения в лесной отрасли — как в государственных органах лесного хозяйства, так и на предприятиях лесной промышленности. Причина неизбежного сокращения занятости в государственных органах лесного хозяйства очевидна — денег, заложенных в федеральном бюджете на субвенции на управление лесами, в лучшем случае хватит лишь на пятую часть потребности, а возможности зарабатывать «собственные средства» органами лесного хозяйства будут постепенно сокращаться.

Причины сокращения занятости в лесной промышленности заключаются, во-первых, в неизбежном переделе арендных участков под видом «приведения договоров в соответствие новому Лесному кодексу» и, во-вторых, в том, что малому лесному бизнесу, обеспечивающему значительную долю занятости именно в лесных деревнях и поселках, с требованиями нового кодекса будет справиться особенно сложно. По разным оценкам, в результате принятия нового Лесного кодекса в ближайшие несколько лет работу могут потерять 30 — 50% работников лесной отрасли, причем в первую очередь в лесных деревнях и поселках, где альтернативной занятости практически нет. Рост безработицы, неразрывно связанный с ростом нищеты и криминализации лесных населенных пунктов, неизбежно приведет к росту различных незаконных действий в лесах — к воровству, браконьерству, поджогам и т.д. Работники лесной отрасли, в отличие, например, от шахтеров, обычно не могут эффективно отстаивать свои социальные права — они для этого слишком разобщены и удалены от административных центров страны и регионов.

Кроме того, нет правового решения вопроса компенсации лесопользователям затрат на ведение лесохозяйственных работ. За свой счет, в соответствии с Лесным кодексом, эти работы большинство лесозаготовителей вести не в состоянии (так как более 60% из них убыточны).

Законодательно не определено, за счет каких средств и кто будет строить лесные дороги. В 90-е годы прошлого века строилось более 10 тыс. км лесовозных дорог, сейчас эти работы практически сведены к нулю. Нет средств и на их содержание. На этом фоне планы ОАО «Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК» построить 70 км дорог кажутся достижением.

Существуют и многие другие проблемы ЛПК, которые так или иначе связаны с вопросами социальной и экологической ответственности. Однако можно привести примеры участия бизнеса в решении социальных проблем. Так, корпорация «Илим Палп» только в 2005 году направила в Иркутскую область 40 млн долл. инвестиций, еще 85 млн руб. было направлено на реализацию целевой программы природоохранных мероприятий, около 160 млн руб. составили платежи лесозаготовительных предприятий на лесовосстановление. Котласский ЦБК направил на социальные программы 95 млн руб. Но такое участие в решении социальных проблем могут позволить себе только крупные предприятия. У других просто нет средств, о чем может свидетельствовать и то, что заработная плата на предприятиях, например лесного хозяйства, составляет менее 5 тыс. руб., в деревообрабатывающей промышленности — менее 6 тыс. руб., а на «благополучных» ЦБК — около 10 тыс. руб.

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Бизнес-образование не может изменить общество и государство, поэтому ему «остается» только бизнес. Задача бизнес-школ состоит в том, чтобы объяснить и показать на реальных примерах, что социальная ответственность может стать не «нагрузкой», а частью стратегии развития организации.

Ярким примером современного стратегического подхода к социальной и экологической ответственности является деятельность компании «ИКЕА». Лозунг «Ответ-

ственность перед обществом и природой» реализуется компанией каждый день и в каждом товаре. В ежегодно публикуемом отчете о деятельности в социальной и экологических областях (www.ИКЕА-group.ИКЕА.com) подробно описываются шаги, которые компания предпринимает для того, чтобы не только нести социальную ответственность, но и вовлекать в нее своих поставщиков и потребителей. Используя эту брошюру, мы в школе бизнеса Московского государственного университета леса (МГУЛ) проводим проблемный семинар, цель которого — показать, как можно использовать социальную ответственность для развития своего бизнеса, какие новые идеи можно почерпнуть, например, из природоохранных требований.

Вот пример такого подхода при разработке нового товара:

«Ограничивает ли экологический подход фантазию дизайнера? Моника Малдер считает, что нет. «Напротив, он предоставляет новые возможности. Занятие об окружающей среде побуждает меня избегать определенных материалов и способов производств, что в свою очередь заставляет искать нетрадиционные решения. Это высвобождает творческий потенциал, стимулирует рождение новых идей.» Когда Монике попросили разработать изделие, которое можно было бы использовать и в помещении, и на улице, она сразу решила, что это будет лейка. Но что такое обычная лейка? Сосуд с длинным носиком и ручкой. При транспортировке такие изделия занимают много места. Поскольку «ИКЕА» стремится свести к минимуму воздействие транспорта на окружающую среду, Моника решила, что

ей необходимо пересмотреть традиционную форму лейки. Место в контейнере следует использовать более эффективно. Так на свет появились лейки, которые можно ставить одну в другую. «Если при транспортировке грузовики возят по миру кубометры воздуха, значит в дизайне товара что-то не так», — поясняет Моника. Лейки «ВОЛЛО» сделаны из пластика. Их можно ставить одну в другую, а следовательно, с каждой поставкой уходит гораздо больше изделий. Это сокращает не только вредные выбросы, но и стоимость транспортировки. Экономичное использование ресурсов, низкая цена делают такие лейки блестящим воплощением философии «ИКЕА».

Эта простая ситуация наглядно показывает, как социальная и экологическая ответственность воплощается в товаре. А как это происходит у нас? Ответ на этот вопрос и является центральным звеном проблемного семинара «Социальная ответственность как стратегический ресурс развития организации». В ходе семинара студенты и слушатели перестают воспринимать социальную и экологическую ответственность только как дополнительный источник затрат и начинают размышлять о путях повышения социальной и экологической ответственности как способе повышения потребительской ценности товара.

Наш опыт проведения такого рода семинаров показывает, что у большинства слушателей меняется представление о месте и роли социальной и экологической ответственности и появляются примеры, когда слушатели начинают искать возможности для развития своих организаций в этих областях.





Э.Н.КРЫЛАТЫХ,
заведующая кафедрой Российско-немецкой высшей
школы управления АНХ при Правительстве РФ

ПОДГОТОВКА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

*По материалам социологических исследований АНХ
при Правительстве РФ в 2003 – 2007 годах*

Бизнес-образование в сегменте программ МВА вступает в новую стадию своего развития. Это связано с утверждением Министерством образования и науки РФ Государственных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования (МВА)». Характерным для этого этапа становится ориентация программ МВА и учебных дисциплин на осязаемые, объективно оцениваемые образовательные результаты обучения, связанные в первую очередь с формированием и развитием управленческих компетенций.

Руководителям образовательных учреждений, которые ведут программы МВА, деканам подразделений, преподавателям предстоит большая творческая работа по адаптации учебно-методических комплексов к новым требованиям. Существенную помощь в этом могут оказать исследования, проводимые учебными и научными учреждениями по изучению рынка бизнес-образовательных услуг, а также результаты социологических опросов, которые позволяют выявить потребности слушателей в развитии своих компетенций, карьерном

росте и реализации профессионального потенциала. Одно из таких исследований было проведено в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

В октябре прошлого года, накануне 30-летия АНХ, в издательстве «Дело» вышла в свет книга «Новое поколение деловых людей России: социальный портрет, карьера, бизнес-образование», авторы которой – академик Т.И.Заславская, профессор М.А.Шабанова и автор данной статьи – обобщили результаты пятилетних социологических исследований, проведенных в целях обстоятельного изучения новой генерации предпринимателей и менеджеров, которые проходят обучение по программам МВА в Академии народного хозяйства.

КОРОТКО О ПРЕДЫСТОРИИ И ЗАДАЧАХ ИССЛЕДОВАНИЯ

Началом этой большой работы стал интерес, проявленный ученым советом академии к научному докладу Российско-немецкой высшей школы управления по результатам социологического исследования, проведенного в 2003 году (декан РНВШУ В.К.Фальцман, руководитель исследования Э.Н.Крылатых). В этом исследовании была впервые поставлена

задача изучить новую генерацию предпринимателей и менеджеров, стремящихся повысить свой профессиональный уровень, обучаясь по программам МВА в РНВШУ. Ученый совет академии, одобрив методику и результаты этой работы, предложил провести аналогичное исследование в масштабах всей академии.

В феврале 2004 года специальным распоряжением ректора АНХ был создан временный творческий коллектив из представителей 13 факультетов, а также методологическая группа в составе Т.И.Заславской (руководитель проекта), Э.Н.Крылатых и М.А.Шабанова (заместители руководителя) и Т.А.Дробышевской (координатор).

В программе исследования первой волны (2004 – 2005) были определены цели и задачи, разработана анкета для опроса, созданы методы, алгоритмы и программное обеспечение для обработки полученных данных, определена структура научного отчета.

Основная научная цель проекта заключалась в том, чтобы, опираясь на данные опроса, изучить социальные и профессиональные качества новой генерации российских предпринимателей и менеджеров, оценить уровень их адаптации к условиям современного российского бизнеса, выяснить их мнения по актуальным вопросам развития российской экономики, а также их оценки эффективности основных направлений современной социально-экономической политики.

Прикладные задачи проекта заключались в том, чтобы получить более глубокое представление о профессиональных потребностях слушателей программ МВА, их запросах к обучению в академии с тем, чтобы на этой основе совершенствовать образовательную и научную деятельность факультетов. Результаты исследования предназначались для использования в педагогическом процессе, при разработке новых программ МВА, в развитии форм и методов проведения занятий.

При переходе к новому этапу работы (2006) в программу исследований было решено ввести дополнительные задачи:

- провести углубленное изучение представлений слушателей о жизненном и деловом успехе, о содействующих или препятствующих ему факторах;
- расширить информацию о ресурсно-деятельностном потенциале слушателей как бизнес-акторов;
- выявить особенности ценностной ориентации слушателей, их социального и семейного статуса и других важных характеристик, позволяющих сравнить эту группу предпринимателей и менеджеров с другими группами и слоями российского общества.

В качестве респондентов выступали слушатели второго – четвертого семестров обучения 18 программ МВА. В общей сложности участие в опросах приняли 2,5 тыс. слушателей, ответивших на вопросы анкет 2004 и 2006 годов. Построение вопросов и варианты ответов позволили сравнивать два периода, выявлять происходящие изменения в режиме социологического мониторинга.

Научные отчеты первой и второй волны исследования были одобрены ученым советом АНХ. Рецензентами выступали профессор Л.И.Евенко, А.И.Пригожин и С.О.Календжян. Ценные рекомендации и оценки работы дали академик А.Г.Аганбегян, член-корреспондент РАН Г.Б.Клейнер, профессора О.Д.Проценко, В.К.Фальцман и другие ученые. Большое содействие реализации проекта оказали ректор АНХ В.А.Мау, проректоры Е.А.Карпухина и С.Г.Синельников-Мурылев.

В различных журналах, в том числе и в журнале «Бизнес-образование»¹, было опубликовано более 20 статей основных авторов исследования, а в 2007 году поя-

¹ В последующих номерах журнала будут опубликованы статьи Т.И.Заславской, М.А.Шабановой по другим аспектам этого исследования, а также рецензии и отзывы на книгу (*от ред.*).

вилась названная в начале статьи книга. В качестве подарка она была роздана участникам юбилейной конференции АНХ. Комплекты книги были переданы факультетам для использования в научной и учебной работе. Книга была направлена в библиотеки ряда вузов, которые ведут программы MBA.

В предлагаемой читателям статье представлены результаты исследования по разделу «Мотивация и результативность бизнес-образования, перспективы его развития». Одна из основных задач этого блока исследования – выявить потребность слушателей в современном бизнес-образовании, определить прямое и косвенное воздействие обучения на развитие профессионального потенциала и деловой карьеры предпринимателей и менеджеров. Решение этой задачи позволяет обосновать новые принципы образовательного процесса в соответствии с Концепцией развития АНХ как транснационального исследовательского университета и в русле новых требований к обучению по программам MBA.

Особое значение для решения этих задач имеют ответы слушателей на следующие вопросы анкеты:

- Каковы мотивы и стимулы получения бизнес-образования для предпринимателей и менеджеров?

- Какими соображениями руководствуются слушатели при выборе конкретной программы MBA?
- Насколько значимы результаты обучения для деятельности фирмы, на которой работает слушатель, и для его личной карьеры?
- Какова степень удовлетворенности слушателей компетенциями, приобретенными в процессе обучения?

МОТИВАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОГРАММАМ MBA

Каждый слушатель, затрачивая немалые средства и время на освоение программы MBA, сравнивает реальные результаты обучения с ожидаемыми. Преподаватели должны понимать мотивы обучения. Это влияет на обоснование миссии бизнес-школы, содержание программ MBA, выбор учебных дисциплин, логику и формы преподавания, подбор педагогических кадров, определение стоимости обучения и т.д.

Первый вопрос этой серии звучал так: «Какими мотивами вы руководствовались, принимая решение об обучении в АНХ?». Предложенные в анкете варианты ответа можно разделить на две группы: познавательные (творческие) мотивы и статусные (карьерные) мотивы (табл. 1).

Таблица 1

Мотивы обучения слушателей в АНХ, %

Мотив обучения		2004 г.	2006 г.
А. Мотивы познавательного характера			
	Приобрести дополнительные знания по менеджменту, заполнить пробелы в образовании	69	61
	Привести в систему имеющиеся теоретические и практические знания	58	50
	Овладеть современными навыками управленческой деятельности	51	56
В. Мотивы статусного характера			
	Повысить свою конкурентоспособность на рынке труда	51	56
	Получить диплом MBA	45	42
	Завязать новые деловые контакты	37	17

Мотивы познавательного характера более значимы по сравнению со статусными мотивами. Особенно важно отметить сочетание задачи приведения в систему приобретаемых и имеющихся знаний с задачей овладения навыками современного менеджмента. Этой целью руководствуются примерно 60% всех слушателей.

Мотивация статусного характера отражает здоровый прагматизм, рожденный необходимостью ориентироваться на запросы рынка труда. Таким образом, каждый второй слушатель академи стремится повысить свою конкурентоспособность. Этой же цели служит получение престижного диплома АНХ. Более 40% слушателей считают такой мотив значимым для себя.

Наибольшее изменение в мотивации обучения за два года произошло в комму-

никационном факторе. Доля слушателей, преследующих цель завязать новые деловые связи, сократилась более чем вдвое.

Большой интерес представляет анализ дифференциации мотивов обучения слушателей с различным профессионально-деловым потенциалом (ПДП), методика исследования которого была разработана Т.И.Заславской. На основе восьми признаков выделены три типологические группы слушателей, обладающие различным ПДП. С некоторой долей условности эти группы названы: «начинающие» (42% числа респондентов опроса 2006 года); «продвинутые» (35%); «профессионалы» (23%). (Дифференцированные по этим группам мотивы обучения представлены в табл. 2, где из девяти вариантов мотивов выделены четыре наиболее существенные.)

Таблица 2

Мотивы обучения слушателей с разным уровнем профессионально-делового потенциала, % к численности респондентов соответствующей группы

Мотив	«Начинающие» (первая группа)	«Продвинутые» (вторая группа)	«Профессионалы» (третья группа)	Отношение третьей группы к первой
Привести в систему теоретические и практические знания	42	52	64	1,5
Овладеть современными навыками управленческой деятельности	52	56	66	1,3
Повысить свою конкурентоспособность на рынке труда	61	61	39	0,64
Получить диплом МВА	47	40	33	0,7

Значимость первых двух мотивов явно возрастает от группы «начинающих» к группе «профессионалов». Для профессионалов наиболее существенно привести в систему накопленные практические и приобретенные в ходе обучения знания, а также освоить новейшие методы и приемы управления фирмой (в 1,5 – 1,3 раза важнее, чем для «начинающих»).

Повышение конкурентоспособности на рынке труда является более существен-

ным мотивом для слушателей первой и второй групп (60% опрошенных). Однако и в группе «профессионалов» почти 40% стремятся получить бизнес-образование для усиления своих конкурентных позиций на рынке труда. Это отражает стремление слушателей занять более высокое положение в своей фирме или перейти в более престижную организацию. Кроме того, новое поколение менеджеров, получивших базовое экономическое образо-

вание, начинает «наступать» на опытных управленцев, что и побуждает профессионалов стремиться к освоению новых или развитию имеющихся компетенций.

Значимость диплома МВА заметно снижается от первой группы к третьей, однако каждый третий «профессионал» считает для себя значимым получение престижного диплома АНХ.

При всех различиях, связанных с уровнем ПДП, значительное число слушателей стремятся в АНХ, руководствуясь четырьмя выделенными мотивами, которые в комплексе обеспечивают как удовлетворение познавательных запросов, так и решение задач статусного (карьерного) характера. Этот вывод стоит учесть при адаптации программ МВА к новым требованиям.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ О ПРОГРАММАХ МВА

Мотивы обучения являются основой выбора программ и образовательных организаций. В настоящее время в стране работает немало бизнес-школ, которые предлагают десятки различных программ в широком ценовом диапазоне. В результате поиск нужной программы – это достаточно сложный процесс. Правда, в последние годы происходит значительная концентрация таких программ в крупных образовательных организациях, имеющих надежную репутацию и привлекательный имидж. Какие источники информации при решении вопроса о выборе бизнес-школы и программы используют наши слушатели?

Таблица 3

Ранжированный ряд источников информации, %

Источник информации	2004 г.	2006 г.
Интернет	39	42
Выпускники АНХ	34	40
Коллеги, знакомые	20	17
Пресса	19	13
Реклама	13	8
Справочники	3	2

Выбор образовательного учреждения и конкретной программы обучения зависит от полноты и качества информации, которыми пользуются потенциальные слушатели. В анкете было предложено определить, каким из шести источников информации пользовались слушатели.

Два источника информации – Интернет и сведения от выпускников АНХ – прочно занимают первые места (более 80%) и позволяют получить все важнейшие сведения о подразделении и программе (набор дисциплин, стоимость и т.д.). При этом выпускники программ

МВА – наиболее ценный канал информации для поступающих в АНХ и одновременно бесплатный вид рекламы для факультета. Только каждый пятый слушатель узнал об АНХ и программах МВА из статей, опубликованных в прессе. Что же касается таких источников информации, как реклама и справочники, то они оказались малоэффективными: ими воспользовались, соответственно, 13 и 3% слушателей. Вероятно, справочники уже не могут конкурировать с информацией Интернета, а реклама в средствах массовой информации нередко проходит мимо потенциальных слушателей.

Таблица 4

Как относится работодатель к тому, что сотрудник обучается по программе MBA, %

	2004 г.	2006 г.
Работодатель связывает с обучением перспективы продвижения сотрудника	19	17
Работодатель проявляет заинтересованность, оказывает некоторую поддержку	27	32
Работодатель знает об обучении, но особой заинтересованности не проявляет	31	34

ОТНОШЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К ОБУЧЕНИЮ РЕСПОНДЕНТОВ И ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА СЛУШАТЕЛЕЙ ФИРМАМИ

Взаимоотношения слушателя с работодателем (если сам он не является таковым) могут влиять на процесс обучения. Если работодатель настороженно или даже враждебно относится к самому факту учебы сотрудника, это может порождать административные притеснения, мешающие учебе. Напротив, заинтересованное отношение руководства к учебе сотрудника, тем более подкрепленное финансовой поддержкой, несомненно, повышает творческий тонус слушателя и его ответственность перед фирмой (табл. 4).

В целом ситуация достаточно благоприятная, поскольку около половины слушателей имели шансы продвинуться в своей деловой карьере, а также получали моральную или финансовую поддержку руководства фирмы. Вместе с тем третья часть слушателей не сумели или не хотели привлечь внимание руководителей к проблеме своего обучения. Наконец, для каждого пятого слушателя эта проблема вообще не стоит, поскольку он сам является работодателем.

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ

Финансовая поддержка фирмы свидетельствует о ее заинтересованности в повышении профессионального потенциала своего работника и готовности вло-

жить средства в его бизнес-образование. Для фирмы это вложение в человеческий капитал. Вместе с тем такая финансовая поддержка порождает определенные моральные и финансовые обязательства: слушатель должен оправдать и «отработать» вложения. Самостоятельная оплата учебы дает слушателям возможность сохранить свободу.

Пропорция между числом слушателей, получавших финансовую поддержку фирмы и теми, кто самостоятельно оплачивал свое обучение, составляло в АНХ в 2004 году 40 : 60%, а к 2006 году изменилось к соотношению 30 : 70%. Это свидетельствует о том, что большая часть слушателей имеют прочную финансовую базу, позволяющую им самостоятельно оплачивать достаточно дорогие программы обучения.

СВЯЗЬ ОБУЧЕНИЯ С ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМ

Формирование и развитие управленческих компетенций в процессе обучения происходит без отрыва от повседневной текущей работы слушателей в различных фирмах и организациях. Поэтому важно выстраивать учебный процесс так, чтобы новые знания, умения, навыки находили практическое применение в период освоения программы MBA и при подготовке выпускных работ

В анкетах 2004 и 2006 годов было два вопроса о связи обучения слушателей с деятельностью фирм, в которых они работают: «Удастся ли вам использовать

Таблица 5

**Использование полученных знаний в текущей работе фирмы,
% к численности респондентов соответствующей группы ПДП**

	«Начинающие»	«Продвинутые» (вторая группа)	«Профессионалы» (третья группа)	Всего	Отношение третьей группы к первой
Активно используют	16	31	39	27	2,4
Частично используют	64	60	57	61	0,9
Пока не используют	19	8	3	11	0,2
Не ответили	1	1	1	1	0
В целом по группам	100	100	100	100	—

полученные знания в своей текущей работе?» и «Насколько связана избранная тема выпускной работы с проблемами вашей компании?».

В 2006 году доля слушателей, активно использующих новые знания, составила 27%, а частично использующих — 61%. Таким образом, почти каждые девять из десяти человек смогли достаточно динамично применять приращение своих компетенций уже в период обучения. Степень дифференциации структуры ответов по группам ПДП представлена в табл. 5.

Представители третьей группы, обладая большим профессиональным опытом и занимая, как правило, руководящие должности, активнее других используют результаты обучения в текущей работе фирмы (39%), то есть в 2,4 раза больше, чем «начинающие». Можно предположить, что «начинающие» к середине учебы еще не приобретают устойчивых навыков, необходимых для применения полученных знаний в текущей работе. Однако в целом эффективность обучения следует оценить достаточно высоко, если 88% слушателей используют полученные знания в своей текущей работе.

При адаптации программ и курсов к новым требованиям МВА целесообразно увеличивать долю индивидуальных прикладных проектов для конкретных фирм, что позволит активизировать практическое применение полученных слушателями знаний и навыков.

О ВЫПУСКНЫХ РАБОТАХ СЛУШАТЕЛЕЙ МВА

Во всех программах МВА обучение заканчивается защитой выпускных аттестационных работ. Лучшими считаются работы, позволяющие слушателям внести реальный вклад в развитие своих фирм, улучшение их менеджмента. На вопрос о том, насколько избранная тема выпускной работы связана с проблемами компании, 25% слушателей ответили, что эта тема является одной из стратегических проблем компании. Еще около 30% респондентов считают, что их выпускная работа связана с решением актуальных текущих проблем компании. Таким образом, более половины слушателей строят выпускные работы на материалах своей фирмы, посвящают их решению стратегических и тактических проблем.

Но есть истораживающий момент. В первом опросе 40% слушателей отмечали, что пока не решили вопроса о теме выпускной работы. Во втором опросе доля таких слушателей сократилась до 27%, что косвенно отражает заметное улучшение работы программ. Однако и это опасная черта. Известно, что поздний выбор темы выпускной работы и ее нечеткая ориентация на проблемы фирмы существенно снижают результативность обучения.

Сохранился и даже проявился заметнее другой недостаток. Ответ, согласно которому выбранная слушателем тема

Таблица 6

**Выбор актуальной тематики выпускных дипломных работ по группам ПДП,
% к численности респондентов соответствующей группы**

Актуальность темы	«Начинающие» (первая группа)	«Продвинутые» (вторая группа)	«Профессионалы» (третья группа)	Всего	Отношение третьей группы к первой
Одна из актуальных стратегических проблем для компании	18	29	31	25	1,7
Актуальные тактические проблемы компании	24	29	31	27	1,3
К делам компании тема не имеет прямого отношения	19	11	8	14	0,4
Пока не выбрали тему	35	24	21	28	0,6
Не ответили	4	7	9	7	22

вообще не имеет отношения к деятельности компании, в первом опросе выбрали 8% слушателей, а во втором – 14%. Возможно, это обстоятельство связано со стремлением некоторых слушателей перейти на другую работу после окончания обучения. Различия в выборе тематики выпускной работы между представителями ПДП-групп отражены в табл. 6.

В качестве положительного момента можно отметить достаточно высокий уровень актуальности выпускных работ, особенно в группах «профессионалов» (62%) и «продвинутых» (58%). Естественным можно признать меньший процент таких работ в группе «начинающих» (42%), поскольку в эту группу входят менеджеры, не имеющие достаточно полного представления о проблемах фирмы. К тому же, многие из них предполагают поменять место работы после завершения обучения. И в дифференцированном варианте ответов отмечается поздний выбор темы выпускной работы, особенно в группе «начинающих». Поэтому

руководству школ надо своевременно предоставлять слушателям регулярно обновляемую тематику выпускных работ, проводить консультации, обеспечивать квалифицированное руководство.

В соответствии с новыми требованиями к программам МВА именно выпускной работе, ее качеству и практической направленности принадлежит основная роль при оценке образовательных результатов обучения.

ЛИЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА В СВЯЗИ С ОСВОЕНИЕМ ПРОГРАММ МВА

Профессиональное развитие и карьерный рост – главный движущий мотив обучения по программам МВА. Поэтому в ходе исследования в различных частях анкеты были поставлены вопросы о личных планах слушателей, возможном изменении сфер их деятельности, приобретении ими новых компетенций, новых знаний, навыков в ходе учебы для усиления конкурентоспособности на рынке труда.

Таблица 7

Ответы на вопрос «Связывают ли слушатели свою карьеру с обучением по программе МВА в АНХ?», %

	2004 г.	2006 г.
Связывают в значительной мере	40	36
Связывают, но только в какой-то мере	46	49
Прямо не связывают	14	15

Естественно, подавляющее большинство слушателей (85 – 86%) в большей или меньшей степени связывают свою профессиональную жизнь и карьеру с результатами обучения в АНХ. Остальные (примерно 15%) пришли в академию, не руководствуясь сугубо прагматическими карьерными целями. Они стремятся расширить свой кругозор и повысить уровень образования. Возможно, это те слушатели, которые уже добились прочного положения в бизнесе и не нуждаются в его изменении. Но не исключено, что есть и просто пытливые люди, имеющие пристрастие к самому процессу обучения. Это предположение подтверждается анализом тех же оценок по группам ПДП (табл. 8).

«Профессионалы», большинство из которых уже много достигли в бизнесе, явно разделились на две группы: 28% возлагают на учебу большие надежды, связывают ее результаты с предстоящим развитием карьеры. Другая же почти равновеликая группа (26%) прямо не связывает карьеру с обучением, вероятно, удовлетворяя потребности в актуализации знаний и развитии деловых коммуникаций.

В группе «начинающих», напротив, каждый третий рассчитывает достичь карьерных результатов благодаря полученному бизнес-образованию, и только 13% не связывают обучение с карьерой, по-видимому, удовлетворяя общую потребность в расширении кругозора.

Таблица 8

Связь обучения с планами развития деловой карьеры слушателей различных групп ПДП, % к численности респондентов соответствующей группы

	«Начинающие» (первая группа)	«Продвинутые» (вторая группа)	«Профессионалы» (третья группа)	Всего	Соотношение третьей группы к первой
Достаточно тесно связывают обучение с карьерой	37	35	28	36	0,8
Связывают обучение с карьерой, но только в какой-то мере	50	50	46	49	0,9
Прямо не связывают карьеру с обучением и не ответили на вопрос	13	15	26	15	2
Всего	100	100	100	100	

Таблица 9

Структура ответов на вопрос «Какие личные перспективы связывают слушатели с освоением программы МВА?», %

	2004 г.	2006 г.
Повышение уверенности в своих силах	66	56
Рост заработной платы и повышение доходов	42	51
Продвижение по служебной лестнице	26	44
Упрочение и повышение социального статуса	21	37
Изменение сферы деятельности и профиля бизнеса	22	27
Изменение профессии	Н /д	11

Однако практически во всех группах каждый второй полагает, что обучение повлияет на его деловую карьеру. При этом, осознавая наличие многих других обстоятельств и факторов, они считают, что это влияние будет относительным (в какой-то мере).

В динамике при сравнении результатов двух опросов произошли некоторые структурные изменения. Менее актуальной стала задача повышения уверенности в своих силах – сокращение доли на 10 п.п. Резко возросло стремление слушателей продвинуться по служебной лестнице (+18 п.п.), повысить свой социальный статус (+16 п.п.), повысить доходы или заработную плату (+9 п.п.). Несколько увеличилась доля тех, кто стремится изменить сферу деятельности или профиль бизнеса (+5 п.п.), причем в 2006 году такое намерение выразил каждый четвертый слушатель (27%). Обратимся к выяснению различий по группами ПДП (табл. 10).

Наибольшее расхождение между группами «начинающих» и «профессионалов» выявлено в четырех первых вариантах ответов, наиболее значимым из которых является «Рост заработной платы и повышение доходов». В группе «начинающих» эта задача актуальна почти для 60% слушателей, в группе «продвинутых» – для каждого второго, а в группе «профессионалов» – только для каждого третьего слушателя. В целом же материальный аспект перспективных планов

слушателей явно превалирует, определяет базовую часть предстоящих изменений в карьере.

Другая значимая для всех групп перспектива – изменение сферы деятельности и профессии. К этому также больше стремятся «начинающие» (45% суммарно). В группе «профессионалов» такую задачу ставят перед собой 28%, а в группе «продвинутых» – 34%. Скорее всего, за этим стоит неудовлетворенность существующим содержанием работы, статусом, доходом. Правда, некоторые слушатели в принципе хотели бы изменить характер своей занятости, освоить новые бизнес-сферы, поменять образ жизни, создать новые деловые коммуникации.

Перспектива «продвижения по службе, упрочения положения в фирме», как и следовало ожидать, актуальнее для первых двух групп слушателей (47 и 45% соответственно). Но даже в группе «профессионалов» такую цель ставит перед собой каждый третий слушатель (36%). Следовательно, проблема поиска новой работы или укрепления своего положения в фирме, где работает человек, касается почти каждого второго слушателя (44%).

Пожалуй, самым неожиданным в этой части исследования можно считать отсутствие существенных различий между группами по двум позициям, связанным с личными перспективами. Это повышение уверенности в своих силах и социального статуса.

Таблица 10

Личные перспективы, связываемые слушателями с разным уровнем ПДП с освоением программ MBA, % к численности респондентов соответствующей группы

Характер названных перспектив	«Начинающие» (первая группа)	«Продвинутые» (вторая группа)	«Профессионалы» (третья группа)	Всего	Отношение третьей группы к первой
Рост заработной платы, повышение доходов	59	50	33	50	0,56
Продвижение по службе, упрочение положения в фирме	47	45	36	33	0,77
Изменение сферы деятельности	31	24	23	27	0,74
Изменение профессии	14	10	5	11	0,36
Повышение социального статуса	37	38	37	37	1
Повышение уверенности в своих силах	53	57	58	56	1,09

Потребность в повышении уверенности в своих силах испытывает каждый второй респондент, причем в группе «профессионалов» – 57%. Повысить свой социальный статус стремятся треть слушателей в каждой группе. Этот феномен заслуживает специального изучения. Скорее всего, неуверенность в своих силах и недовольство социальным положением являются отражением нестабильности условий бизнеса, которую ощущают многие, даже, казалось бы, благополучные менеджеры и предприниматели.

В ходе опроса выяснились намерения слушателей радикально изменить сферу или содержание своей деятельности. Удельный вес тех, кто планируют изменить характер своей деятельности в теперешнем бизнесе или профиль самого бизнеса, составил 45%. Это довольно высокий уровень динамичности: почти каждый второй намеревается каким-то образом трансформировать свою деятельность и положение в бизнес-среде.

Отметим, не планируют что-либо менять в своей профессиональной работе 6% респондентов. Вероятно, теперешняя деятельность их в основном удовлетворяет. Возможно также, что их профессиональный потенциал пока не дает достаточных оснований для кардинальных изменений профессиональной деятельности.

Стоит обратить внимание на еще один интересный результат опроса: несмотря на все сложности ведения бизнеса в России, намерены прекратить свою деятельность в этой сфере всего 1,4% слушателей.

ЗАДАЧИ СЛУШАТЕЛЕЙ НА БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ

В круг приоритетных задач на ближайшие два – три года слушатели включают: освоение новых сфер деятельности, новые горизонты для своей фирмы, завоевание лидерских позиций в своем сегменте рын-

ка, реализацию важного инвестиционного проекта. Это стратегические задачи фирм, поэтому изучение таких дисциплин, как «Стратегическое планирование», «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Инновационный менеджмент», необходимо слушателям – руководителям фирм, определяющим направления развития своего бизнеса. Рассмотрим степень дифференциации задач по группам слушателей с разным ПДП (табл. 11).

Как и следовало ожидать, для «профессионалов» особо приоритетными оказались первые задачи: расширить сферу деятельности, открыть новые горизонты для фирмы, обеспечить лидирующие позиции в своем секторе рынка. Эти задачи ставит перед собой каждый второй представитель данной группы. Те же цели

достаточно актуальны и для группы «продвинутых» предпринимателей и менеджеров (40 и 33% соответственно).

«Начинающие» гораздо реже ориентируются на такие задачи, хотя отметившие их 28 и 18% слушателей уже, вероятно, вовлечены в разработку стратегии фирмы и понимают важность стоящих перед ними задач. Однако для представителей этой группы более актуальна задача подняться по служебной лестнице. Такую задачу ставит перед собой каждый третий слушатель. Отметим достаточно высокий процент тех из начинающих менеджеров, кто намерен организовать собственный бизнес (каждый четвертый!). Вероятно, это те слушатели, которые обладают склонностью к риску и имеют потенциал для выполнения роли лидера.

Таблица 11

Задачи, которые ставят перед собою слушатели с разным уровнем в связи с получением диплома МВА, % к численности респондентов соответствующей группы

Приоритетные профессиональные задачи слушателей после окончания АНХ	«Начинающие» (первая группа)	«Продвинутые» (вторая группа)	«Профессионалы» (третья группа)	Всего	Соотношение третьей группы к первой
Расширить сферу деятельности, открыть новые горизонты для фирмы	28	40	52	38	1,9
Обеспечить лидирующие позиции в своем секторе рынка	18	33	48	30	2,7
Реализовать инвестиционный проект	16	25	28	22	1,6
Повысить уровень самооценки и уважения со стороны окружающих	21	25	23	25	1,1
Организовать собственный бизнес	24	16	13	19	0,5
Подняться на одну – две ступени в фирме	33	22	17	25	0,5
Перейти на работу в крупную международную корпорацию	24	17	9	18	0,4
Перейти на работу в консалтинговую фирму	6	4	1	4	0,2

Значимость трех первых задач повышается, а четырех последних убывает при переходе от группы «начинающих» к группе «профессионалов», что вполне объяснимо и естественно.

Удивляет другое. Во всех трех группах равной по своей актуальности оказалась задача повышения уровня самооценки и уважения со стороны окружающих. Каждый четвертый – пятый слушатель считает ее важной для своего дальнейшего продвижения в бизнесе. Такое же единодушие отмечалось и в оценке потребности слушателей повышать уверенность в своих силах. Эту потребность отмечал каждый второй слушатель во всех группах.

Возникает вопрос: «Неужели «умудренные» опытом российского бизнеса «профессионалы» так же психологически уязвимы, как и «начинающие» менеджеры? Или все дело в том, что специфические условия развития среднего и малого бизнеса в России, его правовая незащищенность формируют у предпринимателей и менеджеров своеобразные комплексы угроз со стороны внешней

среды?». Бизнес-образование может помочь слушателям преодолеть неуверенность в своих силах, активнее противостоять внешним угрозам, управлять внутрифирменными рисками.

Во всяком случае для психологов, работающих с бизнес-сообществом, есть интересная исследовательская задача.

ОЦЕНКА СЛУШАТЕЛЯМИ ПОЛЕЗНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОГРАММАМ МВА

Своего рода «индикатором» удовлетворенности слушателей можно считать данные табл. 12.

Положительно ответили на этот вопрос более 90% респондентов, причем каждый третий сделал бы это уверенно, без сомнений. Это свидетельствует о высокой оценке слушателями образовательных результатов обучения в АНХ. Интересно, что этот важный показатель очень мало варьирует по группам ПДП. Таким образом, обучение по программам МВА АНХ в равной мере удовлетворяет «начинающих», «продвинутых» и «профессионалов».

Таблица 12

Структура ответов на вопрос «Посоветуете ли вы своим коллегам и друзьям пройти обучение в АНХ?», %

Вариант ответа	2004 г.	2006 г.
Безусловно, посоветую	37	35
Посоветую	56	57
Воздержусь	4	6
Нет ответа	3	2

ВЫВОДЫ

АНХ при Правительстве РФ в целом и ее факультеты обеспечивают достаточно высокий и устойчивый уровень реализации программ МВА. Слушатели этих программ имеют как познавательные, так и статусные мотивы обучения. Еще до завершения обучения каждый третий активно использует приобретаемые знания и навыки в текущей работе. Работодатели

проявляют определенную заинтересованность в учебе своих сотрудников, а в отношении примерно 40% – оказывают финансовую поддержку.

Большинство слушателей связывают свою деловую карьеру с результатами обучения. Каждый второй руководитель фирмы намерен освоить новые сферы деятельности, открыть новые возможности для своей фирмы. Каждый пятый менед-

жер хотел бы организовать собственный бизнес, используя знания, приобретенные в АНХ. Положительную оценку образовательным результатам дают 93% слушателей, которые готовы рекомендовать эти программы своим коллегам и друзьям.

Неоднородность контингента слушателей по профессионально-деловому потенциалу, включая группы «начинающих», «продвинутых», «профессионалов», определяет необходимость дифференцированного подхода к изучению запросов и возможностей каждой категории. Это позволит проводить настройку образовательного процесса на особенности аудитории, повышая тем самым эффективность обучения.

Современный компетентностный подход к бизнес-образованию ориентирован на глубокое освоение не только теоретических знаний, но и практических умений и навыков управленческой деятельности в нестабильной экономической среде. Необходимо дифференцированное обучение слушателей, имеющих разный

профессионально-деловой потенциал и карьерные задачи. Определенные особенности должны быть и в тренинговых формах работы, и в распределении ролей при проведении ситуационных деловых игр. Проектные формы обучения надо строить таким образом, чтобы начинающие менеджеры могли получать посильные, но ответственные задания при подготовке индивидуальных (прикладных) проектов. Разработка коллективных (групповых) проектов должна помогать каждому слушателю активно взаимодействовать с другими участниками, развивать навыки командной работы.

Результаты социологического исследования в АНХ при Правительстве РФ позволяют оптимистически оценивать состояние и перспективы программ МВА. Большинство из них не будут испытывать трудностей в адаптации к новым государственным требованиям, поскольку вектор их развития совпадает с направлениями, предложенными Министерством образования и науки РФ.



ТЕМА НОМЕРА:

**Иновационные
технологии в бизнес-
образовании**

РАЦИОНАЛЬНОЕ И ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ПРОБЛЕМЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

С 1 по 8 марта 2008 года в Бормио (Италия) состоялся международный научно-практический семинар «Рациональное и иррациональное в менеджменте», в рамках которого были представлены различные точки зрения на проблему рационального и иррационального в менеджменте.

Л.И.Евенко в докладе «Блеск и нищета оптимального планирования» нарисовал исчерпывающую картину развития рационального подхода в экономической науке, завершив анализ обзором контекстуальных теорий конца 70-х годов прошлого столетия, символизовавших окончание универсализма. А.Е.Лузин в докладе ««Мышеловка» для агентов изменений – рациональные инструменты для иррационального объекта» представил аналогичный обзор в области организационного поведения в контексте изменений: от традиционного рационального подхода до нарождающегося иррационализма современности. Е.А.Михайлова выступила с докладом «Духовные аспекты маркетинга», в котором продемонстрировала, каким образом о рациональном можно говорить на языке чувств и эмоций. Бурную дискуссию вызвал доклад Н.Б.Рудыка «Поведенческие финансы: рациональные и иррациональные аспекты». В.П.Горшенин продемонстрировал многие обсуждавшиеся аспекты взаимодействия рационального и иррационального на примере развития инновационного потенциала персонала машиностроительного предприятия. Проблемы сочетания рационального и иррационального были обсуждены в докладе Г.Н.Константинова в контексте стратегического мышления и в докладе С.Р.Филоновича в контексте современных подходов к обучению менеджеров. Обсуждение образовательных аспектов было продолжено в докладе А.В.Молодчика «Элементы иррациональности в управлении школой бизнеса».

В завершение семинара Л.И.Евенко провел общую дискуссию на тему «Рациональное и иррациональное в менеджменте: конкретные примеры, опыт и оценка». В ходе семинара, который был полон эмоций, драйва и новых идей, был сформулирован широкий спектр вопросов для осмысления и исследований.

*Научные руководители семинара
Н.Н.КАРПОВА, Г.Н.КОНСТАНТИНОВ*



С.Р.ФИЛОНОВИЧ,
декан Высшей школы менеджмента ГУ – ВШЭ

ИСКУССТВО В ОБУЧЕНИИ МЕНЕДЖЕРОВ

ПОТРЕБНОСТЬ В ИРРАЦИОНАЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Существует широко распространенное заблуждение относительно того, что менеджмент — это часть экономической науки. Именно так трактует его ныне действующий классификатор вузовских специальностей. Между тем у менеджмента есть (и всегда было) весьма заметное отличие от экономической теории. Последняя почти целиком базируется на предположении об абсолютной рациональности экономического поведения, в то время как уже на ранних стадиях формирования менеджмента были обнаружены факты, выходящие за рамки этого предположения¹, и, более того, они легли в основу развития определенных направлений менеджмента.

В действительности менеджмент изучает систему управления деловыми организациями в условиях рынка, то есть имеет дело с иерархией форм поведения (от личности до больших организационных систем), значительная часть которых не поддается строго рациональной интерпретации. Ярким тому примером может служить целеполагание, лежащее в основе

поведения как индивидуума, так и организаций. Поэтому менеджмент, в отличие от экономики, изначально вынужден иметь дело с феноменами, выходящими за рамки строгой рациональности. Важно подчеркнуть, что процесс перехода цивилизации к качественно новому состоянию приводит к необходимости учета этого обстоятельства во все большем масштабе.

Одной из важнейших концепций менеджмента является конкуренция. В связи с ускорением изменений, происходящих во всех сферах человеческой деятельности, конкурентные преимущества, которые позволяют людям и компаниям вести успешную конкурентную борьбу, становятся все более «короткоживущими», поэтому стремление продлить время их действия выглядит вполне естественно. И здесь мы вновь сталкиваемся с проблемой рациональности и иррациональности (иррациональности)².

Как известно, любой вывод или бизнес-идея, полученные строго логическим путем, могут быть относительно легко воспроизведены, поскольку формальная логика доступна многим. Иначе дело обстоит с решениями, принятыми на основе интуиции³. Поскольку интуиция

¹ Именно так можно, например, интерпретировать результаты хоторнских экспериментов Э.Мэйо.

² В дальнейшем мы будем использовать термин «иррациональный» по аналогии с тем, как математика определяет понятие иррационального числа. Напомним, что иррациональными называют числа, которые не являются рациональными, то есть которые нельзя представить в виде отношения двух целых чисел. Также и в наших рассуждениях под иррациональным будет пониматься любое действие, которое не допускает формально-логической интерпретации.

³ Здесь мы будем использовать следующее рабочее определение: интуиция — это способность к рассмотрению истины вне ее формально-логического или эмпирического доказательства.

в значительной степени формируется за счет опыта, приобретаемого человеком на протяжении жизни, а этот опыт индивидуален, то воспроизведение эмоционально-интуитивных решений, обусловленных соединением потребностей и опыта, оказывается делом значительно более сложным. Вследствие этого бизнес-идеи, рожденные с использованием интуиции, приводят к более долгосрочным конкурентным преимуществам.

Вопрос о том, в какой мере возможно развитие интуиции, обсуждается уже давно, однако окончательного ответа на него не найдено. Впрочем, эти разговоры ведутся, как правило, вне предметного поля менеджмента и редко касаются бизнес-образования. По нашему мнению, именно вследствие этого поиск путей его дальнейшего совершенствования часто выглядит как блуждание по порочному кругу дихотомии «теория – опыт» [2]. Представляется, что возможности разрешения текущих проблем бизнес-образования лежат вне той парадигмы, на основе которой оно было изначально построено, а именно – вне парадигмы рациональности экономического и конкурентного поведения. Как именно вырваться из этой парадигмы – вопрос для широкой дискуссии. Мы рассмотрим одно из возможных направлений – использование искусства в бизнес-образовании. Для этого выясним, в чем состоит социальная функция искусства.

СОЦИАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ ИСКУССТВА

Роль искусства в жизни человечества обсуждается почти столько же, сколько существует искусство. Здесь не место приводить даже краткий обзор основных точек зрения по этому поводу. Мы просто опишем вывод, к которому пришел выдающийся советский и российский физик Е.Л.Фейнберг, который занимался этой проблемой на протяжении нескольких десятилетий. Примечателен сам факт, что к этой теме обратился ученый-естественник, фактически сделавший

попытку преодолеть научный снобизм, появление которого спровоцировали грандиозные успехи естествознания последних четырех веков. Первые результаты его исследований были обобщены в книге «Кибернетика, логика, искусство», вышедшей в свет в 1981 году [12]. Последний вариант теории Фейнберга изложен в книге «Две культуры», опубликованной в 2004 году [13]. Кратко воззрения Е.Л.Фейнберга можно представить следующим образом.

Само существование искусства на протяжении многих столетий может показаться загадкой, поскольку, на первый взгляд, оно не решало и не решает никаких прагматических задач, важных для человечества. Однако столь длительное существование феномена искусства свидетельствует о том, что оно выполняет какую-то важную, но скрытую от поверхностного наблюдателя миссию. Анализируя практику творчества в области искусства, Фейнберг приходит к выводу о множественности функции искусства, однако на этом не останавливается. Он ставит более общую задачу: «Мы и попытаемся найти ее – ту специфическую функцию (искусства – *С.Ф.*), которая не может быть осуществлена иными средствами и которая сама по себе способна служить, как говорят в математике, «достаточным условием» существования искусства, а также объяснить неизбежное появление многообразных «видимых» его функций» [13, с. 39].

Рассматривая различные способы познания, Е.Л.Фейнберг выявляет специфическую роль, которую искусство играет в этом процессе. В частности, он пишет: «...Искусство как явление, охватывающее деятельность художника и воспринимающего субъекта, есть постижение интуитивных истин, замечательное тем, что оно несет критерий правильности («удовлетворение», «удовольствие» – «*Wohlgefallen*») в себе самом. <...> Более того, оно способно охватить самые разнообразные суждения, в том числе и необозримое множество таких, которые не допускают сведения к един-

ственному суждению о достаточности опытной проверки (как в случае научных истин)» (здесь и далее в цитатах курсив авторский) [13, с. 153].

В итоге формулируется общий вывод о функции искусства: «...Назначение искусства как общего метода постижения истины — утверждение авторитета интуитивного суждения, «доказательства недоказуемого». Достигая этой цели, искусство раскрывает силу и плодотворность интуитивного суждения, обнаруживает способность интуитивного суждения противостоят авторитету логического и вообще дискурсивного метода познания (в отношении тех истин, которые не могут быть обоснованы логически), уравнивает его» [13, с. 155].

Представляется, что такая формулировка функции искусства является наилучшим обоснованием необходимости его использования в обучении менеджеров в современных условиях для развития навыков формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

ИСКУССТВО И ПРАКТИКА ПРЕПОДАВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Основная проблема использования искусства в преподавании выходит далеко за пределы менеджмента как области знания. Она состоит в том, что со времен Яна Амоса Коменского и научной революции XVI — XVII веков образование в европейской культуре построено исключительно на основе аналитических методов. Формальная логика — царь и бог любой образовательной дисциплины, включая и такие, казалось бы, близкие к искусству, как литература. (Не это ли является причиной широко распространенной среди школьников нелюбви к этому предмету?)

Даже поверхностный обзор библиографии, посвященной совершенствованию системы мышления человека, показывает, что и здесь акцент делается на логике — будь то теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) [1; 7], формирование системного мышления [6] или развитие креативности [5; 8]. Гораздо реже встречаются попытки объединения логической и эмоционально-интуитивной сфер [14].

Другими словами, приходится констатировать, что в целом существует громадный дефицит опыта использования искусства в преподавании. В обучении менеджменту такие попытки делаются, однако их можно рассматривать лишь как отдельные пионерные эксперименты, не объединенные пока в связную систему¹. Между тем использование различных произведений искусства может значительно обогатить преподавание менеджмента. Рассмотрим примеры из разных областей, иллюстрирующие эти возможности.

Художественная литература

Художественная литература может служить неисчерпаемым источником примеров и сюжетов для обсуждения на занятиях по менеджменту. Речь идет не только и не столько о так называемых производственных романах типа произведений А.Хейли и бизнес-романах, иллюстрирующих определенные концепции менеджмента². Мы имеем в виду классическую художественную литературу. Для иллюстрации сошлемся на популярный рассказ В.Шукшина «Срезал» (из сборника «Характеры»). Его можно эффективно использовать в курсе «Практические навыки менеджера» для демонстрации манипулирования в

¹ Краткий обзор подобных попыток см. в монографии «Бизнес-образование», разд. 5.1 «Традиционные и инновационные образовательные технологии в бизнес-образовании» (2004), с. 316 — 320.

² В качестве примера приведем книгу Т.Демарко «Deadline. Роман об управлении проектами» [4]. К этой же категории книг относятся и «Сказки для менеджеров» Маргарет Паркин [9 — 11].

межличностных коммуникациях. Сюжет рассказа прост. В алтайской деревне живет Глеб — человек, славящийся способностью «срезать» образованных городских «умников», время от времени приезжающих навестить родственников. Очередной его жертвой становится семейная пара, оба — кандидаты наук, преподаватели вуза. Не утруждая себя в разговоре ни логикой, ни последовательностью рассуждений, Глеб создает у малообразованных зрителей впечатление, что городским гостям нечего сказать в ответ на его вопросы, вследствие чего Глеб представляется им победителем. Отсюда проблема — как поставить заслон подобному поведению, как вести дискуссию, если один из ее участников сознательно пренебрегает логикой?

Вопросы, связанные со стратегией, можно рассматривать на примерах из «Войны и мира» Л.Н.Толстого; сравнение национальных характеров при изучении кросскультурного менеджмента можно проводить по повести Н.С.Лескова «Железная воля» и т.д.

Изобразительное искусство

Изобразительное искусство дает возможность в прямом смысле увидеть истину в ее первозданном виде. Посмотрите на знаменитую серию скульптур «Пленники» Микеланджело и вы увидите, как происходит освобождение человека от связывающих его оков и рождение новой личности. Незаконченные, на первый взгляд, скульптуры в действительности представляют собой идеальное творение, в самой внешней незавершенности которого таится глубокий смысл неизвестного «я» человека.

Сравните полотна великого итальянского художника позднего Возрождения Тициана и работы «малых голландцев» — пейзажи и натюрморты мастеров конца XVI — начала XVII века и вы сможете сделать весьма обоснованные предположения относительно того, почему Италия потеряла лидерство как европейская держава, а маленькая Голландия превра-

тилась в один из центров европейской культуры и науки.

Рассмотрение знаменитой серии офортов «Капричос» Ф.Гойи позволяет лучше понять смятение человеческого духа на сломе эпох, то есть в период глубоких изменений.

Киноискусство

Использование художественного кино в обучении менеджеров вполне естественно, поскольку позволяет не только проиллюстрировать определенные концепции и закономерности менеджмента, но и подключить к освоению соответствующего материала эмоциональную сферу человека. Возможности в этом отношении практически необозримы. Не случайно журнал «Top-Manager» за последнее время уже дважды обращался к этой теме, посвятив ей номера за июль — август 2006 года и январь 2008 года.

Приведем примеры, которые использует автор настоящей статьи в своей практике. В начале курса «Организационная конфликтология» обычно демонстрируется фильм «Двенадцать разгневанных мужчин» (США, 1957), в котором отражены почти все виды конфликтов (внутриличностный, межличностный, конфликт между индивидуумом и группой, межгрупповой конфликт). Просмотр и анализ фильма позволяют обращаться к соответствующим эпизодам на протяжении всего курса. Для иллюстрации многих концепций лидерства используются фильмы «Сестричка, действуй!» (США, 1992) и «Спасатель» (США, 2006). В первом случае обосновывается идея значимости поведения лидера для успеха команды, а во втором — показывается специфика поведения лидера в кризисной ситуации.

Естественно, на занятиях по менеджменту можно использовать не только американские фильмы. Весьма эффективен показ старых (еще советских времен) отечественных фильмов «Премия» (мотивация), «Операция Ы» (переговорный процесс) и другие.

Музыка

Музыка оказывает на людей самое непосредственное эмоциональное воздействие. Прослушивание, например, этнической музыки позволяет организовать нетривиальное обсуждение основ национальной культуры и их происхождения, а также проанализировать взаимное воздействие культур. В ряде случаев музыкальные произведения дают возможность проиллюстрировать важные концепции и теории менеджмента. Так, песня «Однажды мир прогнется под нас» группы «Машина времени» является почти идеальным пояснением идеи о внутреннем локусе контроля; «Песня завистника» и «Песня о диком вепре» В.С.Высоцкого помогают глубже понять теорию справедливости Дж.Аламаса и теорию ожиданий В.Врума соответственно.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВА В ОБУЧЕНИИ МЕНЕДЖЕРОВ

В чем же состоят преимущества использования произведений искусства в обучении менеджеров? Выделим два из них, на наш взгляд, основные.

Первое преимущество заключается в целостном влиянии искусства на личность человека. Комплексное воздействие как на сознание, так и на эмоциональную сферу дает более устойчивый результат, заставляя человека принять соответствующие идеи и концепции не только на уровне сознания, но и посредством интуиции.

Второе преимущество состоит в том, что при использовании фрагментов высокого искусства происходит глубинная трансформация мировоззрения человека. Западная цивилизационная традиция обусловила дезинтеграцию культур мышления и чувствования, что породило двойственность в восприятии явлений

высокой культуры и бизнеса. Между тем восстановление этого единства должно привести к новому качеству мышления и обеспечить человеку новые конкурентные преимущества.

ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ИСКУССТВА В ПРОЦЕСС ПРЕПОДАВАНИЯ

Конечно, с введением элементов искусства в практику преподавания менеджмента связан ряд проблем. Одна из них состоит в том, что различные управленческие дисциплины в разной степени позволяют использовать этот прием. Однако это не главная трудность. На наш взгляд, основная проблема состоит в том, что сами преподаватели бизнес-дисциплин страдают от «раздвоения сознания», то есть воспринимают искусство и свою профессию как две принципиально непересекающиеся области деятельности. Для эффективного использования описанных выше приемов необходимо, чтобы сам преподаватель пережил те эстетические чувства, которые он хочет вызвать у слушателей при демонстрации каких-либо произведений искусства.

Следует иметь в виду, что иногда показ кинофрагмента или произведения изобразительного искусства на занятии вызывает у слушателей далеко не однозначную реакцию, с которой преподаватель должен справиться. Дело это непростое, однако приносящее уникальные результаты.

Представляется, что объединение усилий преподавателей различных дисциплин по развитию описанного направления бизнес-образования позволило бы быстрее, полнее и эффективнее реализовать тот потенциал, которым обладает искусство с точки зрения формирования человека, способного реализовать себя в обществе знания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Альтшулер Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Беннис У., О’Тул Дж. Школы бизнеса сбились с курса // Harvard Business Review – Россия. – 2005. – Май.

3. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация. – М.: ИД ГУ – ВШЭ, 2004.
4. ДеМарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. – М.: Вершина, 2006.
5. Креативное мышление в бизнесе. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – (Классика Harvard Business Review).
6. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. Орлов М. Основы классической ТРИЗ. – М.: Солон-Пресс, 2005.
8. Откуда берутся идеи? Креативные решения бизнес-проблем. – М.: Вершина, 2006.
9. Паркин М. Сказки для управления изменениями. Как использовать сказки и истории для развития сотрудников и организаций. – М.: Хорошая книга, 2007.
10. Паркин М. Сказки для коучинга. Как использовать сказки, истории и метафоры в работе с отдельными людьми и малыми группами. – М.: Хорошая книга, 2007.
11. Паркин М. Сказки для тренеров. – М.: Хорошая книга, 2005.
12. Фейнберг Е.Л. Кибернетика, логика, искусство. – М.: Советское радио, 1981.
13. Фейнберг Е.Л. Две культуры. Интуиция и логика в искусстве и науке. – Фрязино: Век 2, 2004.
14. Purto J. Understanding Creativity. – Scottsdale, Arizona: Great Potential Press, 2004.



ТЕМА НОМЕРА:

**Инновационные
технологии
в бизнес-образовании**



Г.Н. КОНСТАНТИНОВ,
директор Центра корпоративного
управления ГУ – ВШЭ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ: КАК СОЧЕТАЕТСЯ РАЦИОНАЛЬНОЕ И ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ

Потребность в стратегии возникла и развивалась в процессе эволюции социальных взаимодействий. При этом любое социальное взаимодействие опирается на интерпретацию действий сторон, которая в свою очередь связана с мотивацией и интересами. Интересы одной из сторон не всегда открыты для противоположной стороны, что требует интерпретации не только действий, но и интересов, стоящих за теми или иными действиями. На этой основе складываются основные формы социальных взаимодействий — сотрудничество, конкуренция, конфликт.

Один из выдающихся представителей психоаналитики Э.Берн¹ предлагает иную типологию межперсональных взаимодействий, выделяя процедуры, ритуалы, времяпровождение и игру. Характеризуя игру, Берн пишет: «Игры отличаются от процедур, ритуалов и времяпровождений двумя основными характеристиками — скрытыми мотивами и наличием выигрыша». Стратегия родилась там, где существует игра. Там, где есть выигрыш. Именно поэтому в основе стратегического мышления лежат сообразительность, изобретательность и

находчивость. Борьба за выигрыш заставляет использовать хитрость и расставлять ловушки для противоположной стороны. Эти ловушки направлены на то, чтобы создавать необходимые интерпретации ваших действий. Наверное, основы стратегического мышления сложились очень давно, в процессе взаимодействия людей, однако особое значение они приобрели в военном искусстве.

Известные нам истоки стратегической мысли сформировались в Древнем Китае приблизительно две с половиной тысячи лет назад. Результаты стратегического мышления того времени дошли до нас в форме китайских стратагем. Х. фон Зенгер¹ определяет стратагемы как «неортодоксальные пути достижения военных, гражданских, политических или личных целей. ...искусство жить и выживать».

Сегодня китайские «стратагемы» и «стратагемность» восточного мышления являются объектом активных исследований. Российский исследователь этой стороны китайской культуры В.С.Мясников³ определяет стратагему как «стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость». В Китае страта-

¹ Эрик Берн (1910–1970), известный психиатр, создатель транзакционного анализа. Родился в Монреале (Канада) в семье выходцев из России. Широко известна его книга «Игры, в которые играют люди».

² Харро фон Зенгер, писатель, специалист по восточной культуре. Родился в 1944 году в Швейцарии. Автор книги «Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать».

³ См.: предисловие к книге Х. фон Зенгера.

гемы были распространены не только в военном искусстве, но и в дипломатии. Политические наставники царей использовали их в управлении обществом и формировании внешних отношений. Стратегемы были хорошо формализованы, распределены по категориям, получили собственные названия и стали инструментами универсального применения. 36 китайских стратегем заключают в себе стратегический опыт многих поколений. Метафоричность формулировок китайских стратегем затрудняет их восприятие человеком современной западной культуры, что иногда приводит к упрощенному их толкованию. Стратегемы не являются готовыми решениями, они лишь опорные точки для построения стратегии действий в конкретных условиях. Противник может не знать стратегем, и тогда он «легкий противник». Если же он знает стратегемы, то может разгадать ваш план. Это необходимо учитывать при построении собственной стратегии действий. В этом случае возникают многоходовые комбинации, социальное взаимодействие становится сложной мыслительной игрой.

Древнекитайский опыт составления стратегем известен благодаря трактату «О военном искусстве» военного мыслителя Древнего Китая Сунь Цзы¹. Современный читатель может составить представление о глубине стратегического мышления Сунь Цзы, опираясь на труд профессора Фу Чек Тека² «Воспоминание древнего стратега. Мышление Сунь Цзы». Это воображаемый дневник, отражающий не только стратегические позиции Сунь Цзы, но и общий контекст стратегического мышления того времени: «Искусство стратегического мышления должно культивироваться длительное время. Ибо о стратегических проблемах

необходимы глубокие размышления». Сунь Цзы связывал стратегию со способностью предвидеть и понимать будущее: «Мастер стратегии способен выйти за пределы непосредственно данного, чувствовать то, что находится далеко, и предвидеть события задолго до того, как они произойдут». Он также отмечал, что сила стратегической мысли ведет к победе, но этот путь часто не виден извне: «Истинно великие воины-стратеги вряд ли добивались какого-либо звания за храбрость. Благодаря своему стратегическому мышлению они обеспечивают победу в войне даже прежде, чем она начнется...». Труды Сунь Цзы не только заложили основы стратегического мышления в военной сфере, но и нашли широкое применение в жизни. Сегодня многие исследователи признают, что уважительное отношение к стратегии и вырабатываемым стратегическим планам проникло глубоко в китайскую культуру.

В конце 50 – начале 60-х годов прошлого столетия стратегическое мышление начало активно проникать в сферу бизнеса. На начальном этапе оно развивалось в логике планирования, при этом основные подходы формировались в рамках стратегического менеджмента. В 90-х годах возникает круг новых задач, связанных с формированием рынков будущего и «выращиванием» стратегических способностей для господства на них. При этом предполагается, что компания сама создает свое будущее, формирует собственное видение и стратегическую архитектуру. Планирование развивается как самостоятельная дисциплина, направленная на координацию сложно организованных потоков ресурсов, отдаляясь от проблем стратегического характера. Стратегические подходы к планированию транс-

¹ По мнению некоторых исследователей Китая, Сунь Цзы – литературный псевдоним полководца Сунь Бинь.

² С русскоязычным переводом труда Сунь Цзы можно познакомиться по книге «Сунь Цзы. Искусство стратегии» (2007), содержащей древнекитайские трактаты, ставшие основой целого ряда управленческих теорий. Кроме того, см.: Кауфман С., Кауфман С. Сунь Цзы. Искусство войны (2004), Макнилли М. Сунь Цзы и искусство бизнеса (2003).

формируются в навыки стратегического мышления.

П.Друкер отмечал: «Стратегический менеджмент – это не <...> набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов. <...> Это не свод законов, увековеченных на каменных плитах, а всего лишь набор гипотез. И это гипотезы о чрезвычайно изменчивых вещах – об обществе, рынках, потребителях, технологиях». П.Сенге, развивая концепцию научающейся организации, предложил пять ее составляющих – совершенствование личности, ментальные модели, разделяемое видение будущего, групповое «научение» и системное мышление, что отчетливо свидетельствует не столько о стратегии, сколько о стратегическом мышлении. А. де Гиус в книге «Живая компания» предлагает идею живой компании, в отношении которой можно говорить не только о «научении», но и о развитии мышления. Л.Греттон в книге «Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач» представляет стратегию как процесс кол-

лективного стратегического мышления в организации. Данное направление стратегической мысли является развитием когнитивного подхода к построению стратегии. В рамках этого подхода речь идет о понимании рынка, которое стало результатом взаимодействия рынка и стратега, наблюдающего за ним. В результате строится ментальная модель рынка и своего места в нем. Поскольку у различных компаний такие ментальные модели могут быть разными, то и в целом корпоративное мышление является отличающимся. Именно эти отличия в мышлении и позволяют добиваться выдающихся результатов и выигрывать в конкурентной борьбе¹.

Если суммировать современные взгляды на содержание стратегического мышления, то основные его элементы можно описать так, как показано на рис 1. Итак, одним из важнейших элементов стратегического мышления (первый элемент) является умение работать с будущим, связанное прежде всего с навыками формирования видения будущего и «чувством направления». Поскольку взаимодей-



Рис. 1. Основные элементы стратегического мышления

¹ Эта точка зрения изложена Раймондом в книге «Стратегическая гибкость».

ствие с будущим не является однозначным, то второй элемент стратегического мышления связан с навыками формирования сценариев развития и принятием решений в условиях неопределенности. Все это опирается на неоднозначность в принятии решений и умении мыслить в терминах стратегических альтернатив. Построение сценариев основывается на навыках формирования и обоснования гипотез, что составляет третий важнейший элемент стратегического мышления. Время играет важную роль в стратегическом мышлении и связано с формированием протяженности, глубины временной перспективы в процессе принятия решений, что является основой четвертого элемента стратегического мышления. И наконец, пятый, наиболее сложный и важный элемент — ментальная модель, которая формирует систему восприятия окружающей реальности, постановки проблем и использования набора готовых решений и стереотипов.

В этой композиции хорошо просматривается логика взаимодействия рационального и иррационального в стратегическом мышлении. Основные же проблемы взаимодействия с иррациональностью в стратегическом мышлении связаны с вопросом целеполагания. Выбор целей

не является процессом рациональным. Проблема в том, что если существует рациональный критерий выбора целей, то вопрос о рациональности и иррациональности поднимается на ступеньку выше. Можно задавать тот же вопрос: является ли выбор такого критерия рациональным? Если существует некий критерий выбора, то вопрос поднимается еще на одну ступеньку, и так до бесконечности. Именно по этой причине следует рассматривать целеполагание как процесс, в рамках которого иррациональное и рациональное взаимодействуют. В данном случае в рамках стратегического мышления можно обратиться к ментальной интеграции жизненного пространства (рис. 2).

В области иррационального лежат мечты, эмоции и желания, то есть именно то, что является стартовой точкой целеполагания. Первый этап интеграции жизненного пространства — это действия во внутреннем эмоциональном мире, которые связаны с трансформацией мечты в окончательно оформленные желания. Желания остаются все еще в зоне эмоций, но являются основой перехода в рациональную сферу. Этот переход осуществляется как трансформация желаний в сформулированные намерения. Стратегические намерения — это вербализованные и рационально



Рис. 2. Ментальная интеграция жизненного пространства

осмысленные желания. Размещение намерений во временной перспективе (в будущем) и привязка их к тенденциям и трендам приводят к формированию видения будущего. Идентификация на основе видения будущего стратегических разрывов создает интеграцию во временной перспективе, соединение настоящего и будущего. Стратегические разрывы представляют собой оценку настоящего с позиций видения будущего. Интеграция в пространстве действия связана с трансформацией логики стратегических разрывов в логику ключевых факторов успеха. По сути, это трансформация мышления из контекста негативного мышления — стратегических разрывов, проблем и препятствий, в логику позитивного мышления — факторов успеха. На основе этой трансформации формируются система действий и все основания для организации деятельности, направленной на решение стратегических задач. Результаты этих действий вновь трансформируются в эмоциональную форму, так как они могут растривать или радовать в зависимости от достигнутых результатов. И наконец, интеграционный цикл замыкается. Навык ментальной интеграции жизненного пространства можно соотнести с пониманием целостной личности. К таким личностям, как правило, относят тех, кто успешно справляется с задачей интеграции. Любые искажения данного цикла будут приводить к возникновению эмоциональных проблем.

Аналогичный цикл возникает и на уровне компании как процесс коллективного мышления. *В качестве примера можно привести индийскую компанию «Eureka Forbes», которая формулирует видение, миссию, ценности и мечты следующим образом:*

- **Наше видение**

Счастливая, здоровая, безопасная и незагрязненная окружающая среда, построенная на устойчивых доверительных отношениях с клиентами.

- **Наша миссия**

Создавать устойчивые отношения с клиентами. Мы «Друзья навеки», удо-

влетворяющие развивающиеся потребности в здоровье, гигиене, безопасности и поддерживающие стиль жизни через *наших людей*, предпринимательский дух и амбиции которых питаются культурой гордости, «научения», зарабатывания денег и веселья. *Наши продукты и услуги* инновационны, становятся образцами качества и обеспечивают реальную ценность за затрачиваемые деньги. *Наши политика и практика* прозрачны, постоянно улучшаются и направлены на максимизацию удовлетворения стейкхолдеров и обеспечение лидерства на рынке.

- **Наши ценности**

Честность и высшие этические стандарты. Взаимное уважение и доверие в наших трудовых отношениях. Открытые, последовательные, двусторонние коммуникации. Разнообразие людей, культур и идей. Инновации и поощрение к изменению статус-кво. Постоянные улучшения, развитие и «научение» во всем, что мы делаем. Командная работа и выполнение обязательств друг перед другом. Исполнение и ориентация на результат.

- **Наши мечты**

Быть частью компании, где люди быстро растут, высоко ответственны и умеют овладевать умами клиентов, где все живут комфортно и имеют разумное количество денег, позволяющее удовлетворять свои нужды, где все наши люди — часть большой семьи. Стать компанией тысячи магазинов в следующие пять лет. Стать магазином интегрированных продуктов в водной инфраструктуре. Удвоение клиентской базы в следующие пять лет. Стать предпочтительным работодателем. Обеспечить безопасное будущее для наших сотрудников. Сотрудники будут иметь свою долю в прибыли.

С точки зрения интеграции жизненного пространства компания отталкивается от мечты, а интеграция жизненного пространства является важнейшей характеристикой корпоративной культуры.

Обычно выделяют *несколько измерений корпоративной культуры:*

- Ценностно-нормативное измерение характеризует основные цен-

ности, разделяемые в компании, корпоративные традиции, нормы и правила поведения.

- Структурное измерение корпоративной культуры охватывает описание формальной и неформальной организационной структуры, структуры власти и лидерства, нормы и правила внутреннего взаимодействия и правила поведения на рабочем месте.
- Коммуникационное измерение корпоративной культуры характеризует систему информационных потоков, внутренние и внешние коммуникации.
- Социально-психологическое измерение охватывает структуру взаимных симпатий и предпочтений, ролевые структуры, конфликтность и отношения по вертикали и горизонтали.
- Мифологическое измерение характеризует предания и корпоративные мифы, истории успеха и поражений, легенды и корпоративные игры.
- Идентификационное измерение характеризует внешний образ компании, имидж, коммуникационные атрибуты и фирменный стиль.

В этой системе измерений корпоративной культуры недостает ее стратегического измерения, которое охватывает важнейшие компоненты, связанные с принятием стратегических решений в компании, характеризует стратегическое мышление в компании.

Стратегическое измерение корпоративной культуры охватывает следующие элементы:

1. Восприятие времени и память. Первый принцип Л.Греттон – «Мы действуем во времени» – подчеркивает, что восприятие времени играет важную роль. Краткосрочная или долгосрочная ориентация, способность принимать решения на нескольких стратегических горизонтах являются важнейшими характеристиками корпоративной культуры.

2. Ментальные модели компании – второй аспект стратегического измерения корпоративной культуры. Они задают границы восприятия окружающего мира, упрощенные модели этого мира, стандартные суждения и убеждения, которые принимаются вне критического переосмысления. Ментальные модели формируют осмысленность действий в компании. Видение будущего привязано к этой осмысленности. Ментальные модели – выражение второго принципа Л.Греттон – «Мы ищем смысл». Осмысленность при этом задается ментальными моделями.
3. Ценности и их влияние на формирование видения и миссии. Этот элемент пересекается с третьим принципом Л.Греттон – «Мы наделены душой». Здесь кроются эмоциональная сторона стратегических решений, вера и мечты, ожидания, вдохновение и страсть. Лидерство в том его аспекте, который связан с умением транслировать видение будущего и добиваться построения разделяемого видения будущего.
4. Гармония интересов как способность компании приходить ко взаимопониманию при построении разделяемого видения будущего, эффективно существовать при наличии конфликта интересов, умение не превращать конфликт интересов в реальный конфликт, использовать различие интересов как источник развития. В этом плане можно продолжить принципы Л.Греттон еще одним – «Мы действуем совместно». Компания – это социальный организм, объединяющий различные группы, имеющие свои групповые интересы, объединяющий личности, имеющие свои цели, интересы и намерения. Способность достигать гармонии и согласовывать интересы характеризует стратеги-

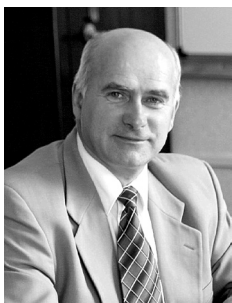
ческое измерение корпоративной культуры.

5. Организация стратегического процесса задает внутренний механизм формирования стратегических решений. Здесь уместен принцип «Мы действуем организованно». Этот аспект стратегического изме-

рения характеризует способности различных групп и индивидуумов координировать свои действия, соизмерять личную свободу и организованные процессы формирования стратегических решений, действовать уверенно в потоке этих решений.



ТЕМА НОМЕРА:
**Инновационные
технологии
в бизнес-образовании**



С.А.Щенников,
профессор, ректор НОУ МИМ ЛИНК, заведующий
кафедрой методологии и дидактики бизнес-образования

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ: ИНСТРУМЕНТ И ЗЕРКАЛО ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

*«Все, что мы представляем ясно и отчетливо, — все истинно.
Однако некоторая трудность заключается в правильном различении
того, что именно мы способны представлять
себе вполне отчетливо»
Декарт*

Вхождение в проблематику, связанную с управлением знаниями, таит в себе традиционную ловушку иллюзии узнавания чего-то хорошо знакомого, понятого и пережитого. Тому есть причины, поскольку еще Гомер, Эсхил и Софокл понимали знания не как книжную науку, а как опыт жизни, который дает человеку возможность сделать свой выбор и осознать собственную ответственность. Платон, описывая процедуру процесса познания, ввел первую классификацию знаний, предложив идею истинного неосознанного знания.

В истории научного менеджмента представление знаний как важного организационного ресурса не ново. П.Дракер, которому приписывается изобретение термина «knowledge worker» (работник знаний), писал о стратегическом значении знания еще в 1960 году, то есть почти полвека назад, что при существующих темпах изменений — период невероятно большой. В том же году Дж.К.Гэлбрейт определил «интеллектуальный капитал» как нечто большее, чем «чистый интеллект». Более двадцати лет назад — в 1986 году — К.Виг ввел само понятие «управление знаниями».

Можно утверждать, что к настоящему моменту в России терминология,

связанная с управлением знаниями, находится «на слуху». Однако из палитры смыслов, порожденных этим направлением, зачастую выхватываются исключительно технократические составляющие, что является одним из следствий недавнего прошлого, связанного с технократизмом ментальных моделей, которые зачастую (опять же в силу их технократизма) имеют неосознанный характер. По счастью, управление знаниями в само свое содержание включает источник защиты от скоропалительных поверхностных выводов. Постараемся этим воспользоваться.

Можно предположить, что будущее любой бизнес-школы зависит от ответа на вопрос: в какой мере ее руководство, уверенно повторяя, что современная экономика знаний создает, распространяет и использует знания для ускорения собственного роста и повышения конкурентоспособности, с необходимой долей прилежности и объективности переносит все это на свою деятельность?

Обсуждение темы «Управление знаниями» сталкивается с определенными проблемами. Так, если даже ограничить рассмотрение преимущественно пространством явных знаний, то и здесь следует ожидать серьезных затруднений

по линии «здорового консерватизма» (что в целом присуще образованию) и образовательных инноваций. Поскольку, создавая, например, собственный язык интеллектуального капитала, требующий определения, что есть интеллектуальный капитал, выделения области повышенного внимания и обозначения элементов, влияющих на будущий успех, мы объективно через разное видение будущего не можем ожидать тождества даже на уровне языка. Достижение единого понимания и формирование общего языка – две типичные проблемы управления знаниями. Это обстоятельство, видимо, будет проблемой, влияющей на диалог деятелей образования, выступающих не только в роли преподавателей, но и в качестве организаторов бизнес-образования как бизнеса. Одна из причин провала многих инициатив по управлению знаниями (и управлению вообще) заключается в чрезмерном акценте на явные знания, для передачи которых требуется скрытое понимание, что затрудняет коммуникации между людьми, принадлежащими различным «мирам» и «идеологиям» и прошедшими разный путь.

Понятие «управление знаниями», как и другие ключевые элементы современной теории менеджмента, обладает множественностью смысловых уровней и оттенков: это и развитие технологии, и способ управления, и конкурентный ресурс, и социальный феномен (основа формирования видения и стратегии), и, безусловно, в своем целостном глубинном генезисе – определенная философия деятельности.

Наличие и большое значение скрытого смысла, заключенного в знаниях, порождает еще одну проблему.

В настоящее время мало кто рискнет открыто опровергнуть утверждение, что «управление знаниями» как одно из фундаментальных инструментов современного бизнеса определяет философию организации и ментальность персонала. В этой ситуации прояснение сути по-

нятия требует совершения некоторого философского акта, имеющего, как всякий философский акт, свою структуру. По мнению М. Мамардашвили: «Есть какой-то путь к философии, который пролегает через собственные наши испытания, благодаря которым мы обретаем незаменимый уникальный опыт. И его нельзя понять с помощью дедукции из имеющихся слов, а можно только испытать или, если угодно, пройти какой-то путь страдания. И тогда окажется, что испытанное нами имеет отношение к философии». Только таким путем организация может вырастить (именно вырастить) свое понимание того, что есть «управление знаниями».

Сегодня все более очевидно, что только через управление знаниями можно подступиться к проблемам трансформации образования.

Для понимания изменений, происходящих в сознании и поведении в связи с внедрением управления знаниями, можно попытаться использовать аналогию с процессами, вызванными в отечественном бизнесе и бизнес-образовании примерно 15 лет назад под влиянием концепций маркетинга. Однако проникновение в сокровенный смысл всего, что связано с философией управления знаниями, более затруднительно, если сравнивать ситуацию сегодняшнего дня с тем, что ранее происходило по отношению к идеям маркетинга. Тогда необходимость восприятия рыночной идеологии и рыночного поведения была более очевидна и имела более осязаемые мотивы и явные ориентиры. Причины, направившие управленческую мысль и практику в область управления знаниями, более тонкие и скрытые, но это не делает их менее значимыми, а последствия – менее неотвратимыми. И здесь уместно вспомнить одно из высказываний Полани (1966): «Мы можем знать больше, чем мы можем сказать, но мы ничего не можем сказать, не полагаясь на наше осознание вещей, которые не всегда способны высказать».

«Управление знаниями» мы будем рассматривать как:

- источник контента для программ бизнес-образования;
- ресурс совершенствования образовательной модели;
- основу создания единого развивающего пространства в работе с корпоративным клиентом;
- инструмент развития деятельности бизнес-школы;
- источник интеллектуального капитала бизнес-школы;
- смысл и цель научных исследований;
- инструмент макроанализа состояния российского бизнес-образования.

Как новый современный контент стремление донести идеи управления знаниями до отечественного потребителя в силу своей специфики очень выпукло выявляет ключевые проблемы отечественного бизнес-образования. И первая проблема связана с реальным состоянием отечественного бизнеса, методами его ведения и путями достижения успеха. В сложившейся ситуации отечественное бизнес-образование, лишенное возможности реальной демонстрации «крупного плана» (появление которого в кинематографе можно сравнить с шоком), не может разрешить противоречие между желаемым и возможным, декларируемым и действительным.

Лишенное собственного фундаментального научного основания (это вторая ключевая проблема) российское бизнес-образование, создавая образовательный контент, вынуждено работать в жанре завуалированного средневекового центона, когда текст целиком состоит из фрагментов написанных ранее произведений. Такой продукт, попадая в отечественную среду, создает особый эффект мифотворчества. При подобном обучении трудно добиться эффекта, похожего на платоновский анамнесис. Переход от мифа к дискурсу в рамках традиционного образования очень затруднен. И тогда красно-

речие – жанр, полновластно царствующий в век античности, еще не познавшей даже беллетристики, становится основным атрибутом и наряду с искусством компиляции – ключевым признаком «хорошего» преподавателя бизнес-школы. Разговоры о наличии практического управленческого либо консультационного опыта не совсем корректны, ибо это опыт «по другому поводу».

С красноречием, как известно из истории, тесно связана софистика, утверждающая право каждого судить обо всем, отрицающая объективность истины с ее учением об относительности явлений и умением рассуждать на разные темы, чем нас трудно удивить. Вот здесь-то и происходит подмена научных знаний и реально выстраданного опыта мнениями и суждениями, чем богата именно литература по менеджменту.

Понимание сложной природы знаний, отражающейся в различных классификациях, является основой целеполагания развитых образовательных моделей. Следует отметить, что исторически педагогика раньше привнесла в свое научное поле и реальную деятельность фундаментальные идеи, связанные со сложной природой знаний и их влиянием на поведение человека. Достижение современного менеджмента заключается в разработке организационного аспекта, рассмотрении концепций и моделей работы со знаниями в организационном контексте.

Появление в менеджменте теорий, связанных с управлением знаниями, ознаменовало собой завершение определенного исторического периода, когда взаимовлияние изменений, происходящих в образовании и менеджменте, шло как бы опосредованно, через общие научные основания и отдельные следствия. Главное, что произошло: согласованное понимание многогранности, многоаспектности, разнообразия знаний, отраженное в различных классификациях и последующих теоретических построениях, фиксация необходимости разнообразной работы со знаниями и, что самое существенное

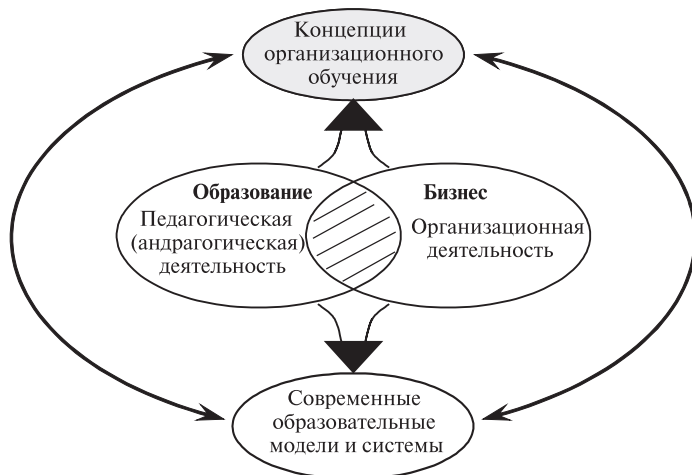


Рис. 1. Взаимовлияние развития бизнеса и образования

для бизнес-образования, признание и обоснование неспособности традиционного образования адекватно встроиться в произошедшие изменения, сохраняя при этом свое место и свою полезность для бизнеса, но тем самым предлагая пути трансформации образования (рис. 1).

В определенном смысле это историческое событие: научный менеджмент через идеи «управления знаниями» в явном виде сформировал ориентиры развития образования. Ибо в обоих случаях через разные ракурсы и подходы, под разным углом зрения фактически рассматриваются одни и те же явления.

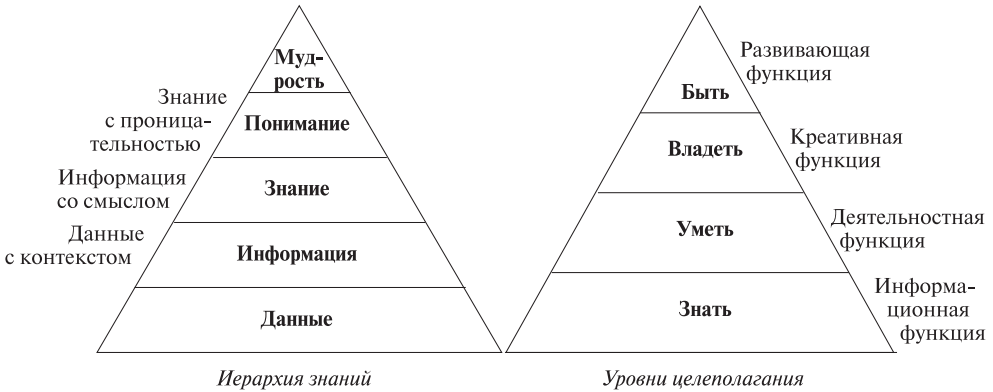
Такая когерентность неслучайна. В основе целеполагания развитого образования заложено стремление обеспечить высшие уровни развития от знания через умение и навыки к уровню ментальных моделей (рис. 2). Поэтому концептуальные основы современного образования созвучны современным подходам, разрабатываемым в рамках управления знаниями. Например, в основе образовательной модели МИМ ЛИНК лежат такие идеи, как [3]:

- Единство трех сред (социальной, производственной и учебной) как фиксация разнообразия форм знания.

- Идея синтеза трех подходов к обучению, направленная на особенности организации обмена.
- Идея сочетания технологий в системе ОДО, учитывающая взаимообусловленность различных знаний.

Сходство циклической модели развития знаний и цикла Колба-Фрея, лежащего в основе современных практико-ориентированных моделей обучения, также не случайно (рис. 3).

Отличительная черта современного бизнес-образования – его стремление встроиться в систему управления знаниями корпоративных заказчиков. В этом будущее бизнес-образования, его специфическое место и роль. Особенности такой интеграции, на наш взгляд, заключаются в следующем. Если организационное обучение акцентирует свое внимание на интернализации знания, а процессу экстернализации знания в теории организации не уделяется существенного внимания, то предложенная нами модель делает акцент как раз на процессе формирования через образование явного знания на основе его неявной (скрытой) формы (рис. 4).



(Skyrme and Amidon 1997)

Рис. 2. Иерархия знаний и уровни развития компетентности

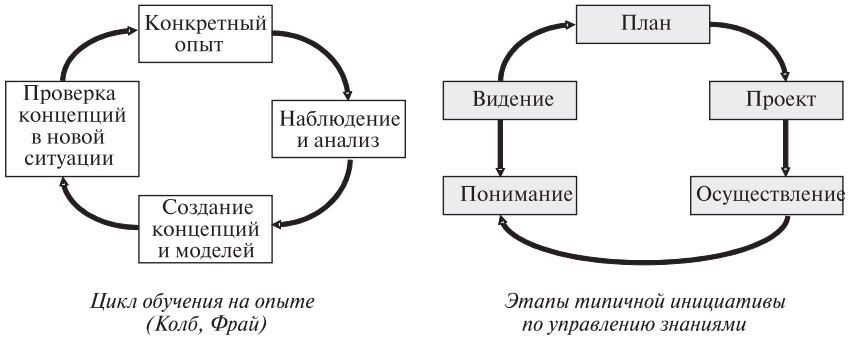


Рис. 3. Связь образовательного цикла с циклом управления знаниями

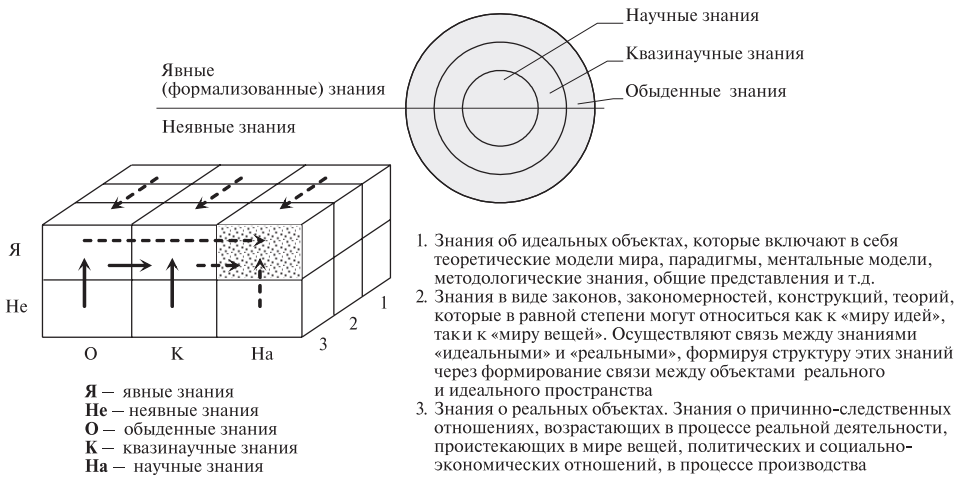


Рис. 4. Знания — какие?

Организация корпоративного обучения является сложным процессом, порождающим совместные знания, который сам по себе уже является обучением. Особое место занимает проектирование программы, которое немислимо без интеграции существующего знания, создания нового их представления в явной и понятной партнеру форме и организации процессов обмена. Знания воплощаются в проекте, а также неявно сохраняются участниками. Реализация индивидуальных программ на основе потенциала, предлагаемого бизнес-школой, порождает ситуационные рассредоточенные знания, зависящие от контекста. Поэтому в корпоративных нестандартных проектах очень велика роль тьютора и его проектировочная деятельность, в которой должны соединиться требования различных субъектов целеполагания [3].

Как в бизнес-школе, так и в организации – корпоративном клиенте в идеале происходит сложное взаимодействие цикла развития знаний с циклом инновации. Аналогичная картина возникает и на уровне совместной деятельности (рис. 5). Однако заказчик, как правило, явно или неявно акцентирует свое внимание на цикле инновации, где происходит преобра-

зование неструктурированных знаний в структурируемые воспроизводимые знания, встроенные в процессы и продукты. Бизнес-школа в свою очередь смещает акцент в сторону цикла развития знаний, обеспечивая интегрирование и хранение знаний и облегчая доступ к ним потенциальных пользователей. В этом и состоит суть проблемно-ориентированного образования, которое, в отличие от процесса решения проблемы, направлено на создание явного или «объективизированного» знания, то есть превращенного в объект, который может быть использован.

Бизнес-школы имеют шанс занять лидирующие позиции в трансформации всей системы образования, если будут вести себя как организации, «созвучные» тому, что происходит в экономике, будут жить и развиваться по законам бизнеса. Бизнес-школа должна уметь накапливать знания, которые можно использовать в образовательном процессе через собственную деятельность. Любая деятельность школы может использоваться как материал для обучения. Современная бизнес-школа – это не только место трансляции современных идей о бизнесе, но и организация, которая должна задавать образцы через собственную успешную деятельность.

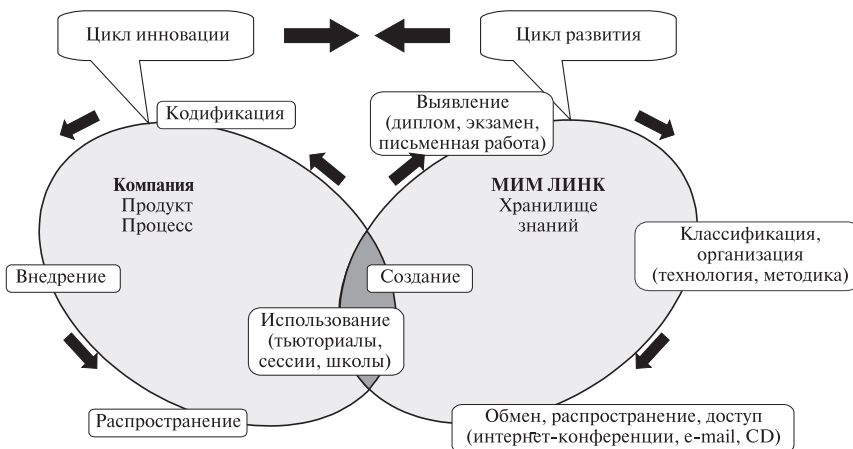


Рис. 5. Интеллектуальные циклы в управлении знаниями

Вопрос «знание для других» или «знание для себя» для бизнес-образования очень актуален. Например, «проектный подход» зафиксирован в современном бизнес-образовании как один из основных инструментов развития бизнеса. Однако практика показывает, что реальная попытка использования проектного подхода как в рамках государственных программ, так и при организации собственной работы встречает очень серьезное сопротивление. Тем самым вырождается и сама идея использования на практике того, чему бизнес-школы учат других, считая это архиважным и необходимым.

Так, если в бизнес-школе вся идеология управления деятельностью построена на управлении знаниями, то должна

существовать достаточно разветвленная система явной, систематичной работы с существенными знаниями. Например, система полугодового планирования как инструмент циклической работы со знаниями должна опираться как на жесткую инфраструктуру (Интранет, программное обеспечение коллективного пользования), так и на «мягкую» инфраструктуру (роли, навыки, вознаграждения, развитие) (рис. 6). Использование инфраструктуры обеспечивается соответствующими инструментами и методиками. При этом должны быть задействованы как жесткие формальные операции согласования планов через Интернет в строго программно заданном формате, так и социально ориентированные процессы.



Рис. 6. Появление знания о работе организации

Эффективность социальных коммуникаций невозможна без общего языка и общего способа обсуждения вопросов, то есть без диалога. При этом сознательно порождаются как тактические, так и стратегические разговоры. Например, работа по уточнению понимания бренда включает обучение по материалам одного курса под руководством главного проректора,

написание письменных работ, дискуссию в рамках интернет-конференции, после чего проводится двухдневная выездная сессия по специально разработанной программе, результатом которой становится новое знание. Через повторяемость процедур и накопление сведений эти явные формализованные знания позволяют получать метазнания, связанные как с

самой технологией такой работы, так и с деятельностью бизнес-школы в интегрированных и развернутых по времени в ресурсном пространстве и пространстве результатов знания.

Создание знаний является основой конкурентных преимуществ, однако промежуточным звеном остаются инновации. Данный упрощенный подход Нанаки и Такеучи срывает, когда процесс рассматривается в обратном направлении, когда мы желаем заглянуть в прошлое в поиске источников знаний, которые привели к инновациям.

Однако следует предостеречь от опасности технократического мышления в оценке деятельности таких инновационных организаций [3], поскольку понимание инноваций лежит вне технократического подхода. Кроме того, традиционный стратегический инструментарий мышления, основанный на идеях получения преимущества через эффективность по затратам и дифференциацию рыночного предложения, — также ненадежная база для понимания происходящих изменений.

Стратегическое построение, основанное на создании и использовании знаний, обеспечивает ключевой для нас водораздел между массовым и гибким производством.

Гибкое бизнес-образование базируется на управлении знаниями через человеческое взаимодействие и социальные процессы, такие как коммуникация, обучение и инновации. Поэтому важны также социальные факторы: межличностные отношения, доверие и профессиональная этика.

Образовательная сеть не только и не столько средство объединения ресурсов, сколько возможность наращивания способностей, конструирование иного контекста, позволяющего внешние знания путем вхождения в сеть трансформировать во внутренние. При этом способности

реализуются в конкурентное рыночное предложение.

На наш взгляд, нет парадокса или противоречия в том, что открытые системы способны обладать скрытыми специфическими знаниями, поскольку «скрытость» знаний следует понимать не как синоним закрытости, «секретности», а как существование знания неявного. Квинтэссенцией управленческого опыта по созданию бизнес-школы можно считать однозначную убежденность, что главным инструментом управления современной сетью являются не материальные ресурсы и финансы, не бюрократия и административные ресурсы, а прежде всего знания.

Управление знаниями необходимо для поддержания в бизнес-школе инноваций, направленных на получение конкурентных преимуществ. Однако, осознавая инновации как стратегическую деятельность, следует не упустить возможность противоречия между кумулятивным эффектом знаний в основных областях и необходимостью создавать оригинальное многообразие.

Организационная память представляет собой угрозу последующим инновациям, поскольку она навязывает сотрудникам укоренившиеся, но зачастую переставшие быть адекватными линии поведения.

Ключевые способности одновременно остаются и основными источниками негибкости. Та самая система, которая является носителем конкурентных преимуществ, может дать сбой и принести ущерб, если она используется в экстремальном режиме или когда меняется контекст.

Не факт, что, пройдя полосу инноваций, организации становятся более восприимчивыми к новым инновациям. Постоянная нацеленность на инновации («систематическая инновация» по Дракеру¹) таит в себе своеобразную «инновационную ловушку» — ситуацию, когда сам процесс такого систематического измене-

¹ Как целенаправленный и систематический поиск изменений.

ния может ограничиваться определенными привычными рамками, задаваемыми организационной памятью, превращаясь тем самым в рутину. Такой процесс уже не представляется организационной инновацией, вырождаясь в некие обреченно запрограммированные инкрементальные изменения (инкрементальные инновации). Здесь можно провести аналогию с активным инноватором, не обладающим развитым рефлексивным сознанием. Тогда в определенных ситуациях (например, в силу возрастных изменений) он становится ярым противником инноваций, выходящих за рамки привычных ему архетипов. Поэтому помимо поддержания имеющихся ключевых способностей необходимо увеличение разнообразия в собственных базах знаний.

Постоянная нацеленность на инновации – это битва за внутренние ресурсы, сопряженные с конкуренцией между проектами и также между изменениями и сохранением статуса.

Для сохранения баланса интересов функция поддержания инновационной составляющей находится в сфере ответственности ректора, обеспечение функционирования и развития существующей образовательной деятельности – в сфере главного проректора. Таким образом, возникает потребность исследования влияния структуры на инновационный потенциал организации и, в частности, понимание существующей структуры как узаконенного проявления организационной памяти.

В МИМ ЛИНК все признаки «инновационной ловушки» мы почувствовали при внедрении корпоративных программ и развитии виртуального факультета. Выяснилось, что развитие новых продуктов в старой системе отношений затруднено и разрешить эту проблему можно только через выделение этой деятельности в самостоятельную, то есть через создание «квазихолдинга» с прицелом на более радикальную реструктуризацию бизнеса, тем самым сознательно защищая инновацию от груза старых знаний.

Очевидно, что информационные технологии в управлении знаниями чрезвычайно важны и предлагают не только технические решения в части создания баз данных, но и специфическое коммуникативное пространство для организации.

Многообразные базы данных – не самоцель, они становятся знаниями, будучи помещенными в определенный контекст. Например, акцент на конкурентных преимуществах позволяет отделять «информацию ради информации» от «информации ради знаний» в конкретном пространстве стратегических решений. Однако не менее важна (что не всегда учитывается) система поддержки коммуникаций, особенного коммуникативного пространства, которое в бизнес-образовании частично пересекается с образовательным пространством, но лишь частично.

Под управлением знаниями подразумевается целенаправленная, регулярная и систематическая управленческая деятельность. Однако было бы ошибочным воспринимать эту деятельность как исключительную централизованно управляемый процесс. Создание особой творческой атмосферы через знания, заключенные прежде всего в культуре, позволяет содействовать созданию неформальных сетей, которые в литературе называются «сообществами практики». Такие «сообщества» возникают как желание представителей определенной специальности или рабочей группы работать более эффективно или по-настоящему глубже. Подобные инициативы возникают при наличии общего чувства цели и желания делиться знаниями и опытом, которые поддерживаются через организационную культуру.

Примером решения этой проблемы могут служить так называемые «тьюторские посиделки» как инициатива ряда тьюторов при организационной поддержке одного из региональных центров. В этом относительно небольшом сообществе (порядка 20 человек) на фоне интересных социальных и творческих процессов происходит формирование очень тонкого слоя знаний, касающегося

вершины целеполагания, которую условно можно назвать «смыслополаганием». Работа с таким знанием вызвана стремлением тьюторов совместно подняться к очень высоким и сокровенным уровням мастерства. При этом могут рождаться и конкретные разработки в виде новых продуктов.

Безусловно, здесь требуется особая стратегия и инструментарий управления, поскольку в открытой сетевой организации такие процессы могут стать инструментом, обеспечивающим устойчивость через групповую деятельность и социальную практику, а могут принять бесполезный и даже деструктивный характер.

Попытка оценить интеллектуальный капитал бизнес-школы и управлять ключевыми показателями — очень мощный инструмент стратегического планирования и управления. Однако фундаментальная особенность информационных ресурсов заключается в том, что этот ресурс чаще всего выступает как общественное благо, использование которого одним потребителем не исключает его потребления другими. Стоимость процесса копирования информации, как правило, ничтожна, поэтому оценка интеллектуального капитала в значительной степени зависит от контекста и его понимания и должна давать представление о будущем компании (рис. 7).

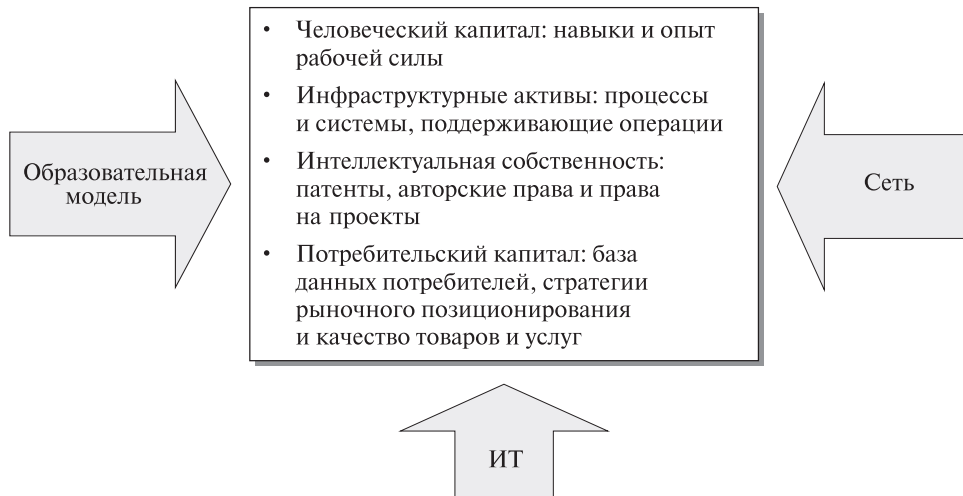


Рис. 7. Активы в области повышенного внимания

Конкретный способ классификации интеллектуального капитала зависит от видения будущего бизнес-школы и отрасли в целом. В этом заключается отличие нематериальных активов от традиционных финансовых показателей и других инструментов сравнения и бенчмаркинга, которые содержат информацию о прошлой деятельности бизнес-школы. Например, можно утверждать, что применение лояльности потребителей (одна из характеристик капитала) является показателем будущей деятельности.

Очевидно, что к большинству субъектов отечественного бизнес-образования экономический подход типа q -индекса Тобина не может быть применен в силу их принадлежности к более крупным организациям (например, университетам). Свидетельством тому может служить состав РАБО, которую условно можно определить как преимущественно «ассоциацию деканов». Однако среди членов РАБО можно обнаружить юридически и финансово самостоятельные организации, в отношении которых наиболее

легко использовать имеющиеся подходы оценки интеллектуального капитала. На другом конце континуума, простирающегося от структурных подразделений университетов до независимых бизнес-школ, находится сеть, созданная МИМ ЛИНК и имеющая открытые, а следовательно, размытые границы. В этом случае требуется разработка особых методов оценки интеллектуального капитала сети (насколько это корректно — вопрос открытый) и отдельных его субъектов.

Тем не менее не стоит игнорировать ряд выводов общего порядка.

Прежде всего очевидно, что высокотехнологичные отрасли отличаются высокими значениями q -индекса Тобина. Видимо, аналогичный оценочный подход можно применять при сравнении интеллектуального капитала различных бизнес-школ. Здесь сравнение не в пользу классических моделей, поскольку квинт-эссенцией первой группы конкурентных преимуществ, основанных на знаниях и проявляющихся через новые продукты и новые технологии, являются современные гибкие образовательные модели, которые в свою очередь базируются на высококвалифицированном персонале и наличии интеллектуальной собственности. Другими словами, внедрение новых образовательных технологий может повысить «знаниеемость» образовательной услуги при определенных условиях гораздо более эффективным путем, нежели совершенствование содержания.

Вторая группа конкурентных преимуществ, основанных на знаниях, заключается в получении новых источников поставок и новом типе организации, что наиболее полно реализуется через Сеть, которая помимо «человеческого капитала» обладает «структурным капиталом». Можно утверждать, что в сетевых организациях q -индекс Тобина заведомо достаточно высок в силу сетевой природы. В частности, к пониманию, что для нас есть «управление знаниями», мы пришли изначально через ресурсный подход. Поскольку источник важных

интеллектуальных ресурсов находится (и находился) вне организации, создание добавленной стоимости своим уникальным, свойственным только нам способом было обусловлено скрытыми и специфическими для организации знаниями.

Еще один вывод самого общего характера состоит из двух частей: первое и очевидное — эффективность использования материальных активов зависит от нематериальных, второе (не столь, но все же очевидное) — лишние, ненужные материальные активы образовательного учреждения сдерживают развитие нематериальных активов и развитие в целом. Другими словами, ценность материальных активов и возможная их переоценка выявляются при попытках проведения диверсификации деятельности, введении нового продукта/услуги, требующем осуществления серьезных изменений на системном уровне, когда речь идет о способности компании достичь поставленных целей. Поэтому реальная реформа отечественного образования начнется только тогда, когда появятся условия для сетевой образовательной деятельности и реструктуризации университетов.

Оценка нематериальных активов невозможна без учета власти, механизмов «присвоения» организацией знаний отдельных людей. Оказывается, что источник власти и механизма управления также «защиты» в структуре знаний и связаны с их носителями.

Если учебное заведение обеспечивает качество своих программ за счет приглашенных высококвалифицированных преподавателей, то вряд ли знания этих преподавателей можно считать интеллектуальным капиталом организации (да и сами преподаватели-специалисты с этим не согласятся). Такие преподаватели, подобно внешним консультантам, зарабатывая себе на жизнь продажей экспертных знаний и, возможно, обучаясь посредством исполнения контракта, как правило, вовсе не расположены тратить время на обновление базы знаний бизнес-школы и, тем более, как-то

отчуждать свое ноу-хау. В этом случае интеллектуальный капитал такого учебного заведения заключается в умении создать условия существования и прибыльности таких программ.

Одним из способов, посредством которого организация осуществляет контроль знаний и управление знаниями, – это организационные процедуры (как встроенное знание) и взаимообус-

ловленность знаний как стратегического ресурса. В том случае, когда мы помним о собственной стратегии развития преподавателей и других сотрудников. Тогда использование интеллектуального и воплощенного знания становится зависимым не только от организационных процедур, но и от знаний, заключенных в культуре, и от закодированных знаний (рис. 8).

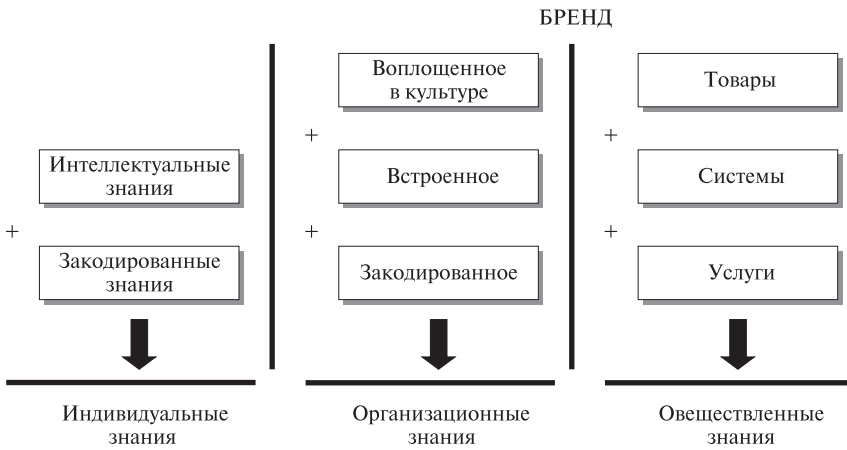


Рис. 8. Взаимообусловленность знаний

Развитие образовательных технологий в рамках гибких образовательных моделей и современных организаций интегрирует знания тьютора с организационным знанием. Только в этом случае тьютор наиболее продуктивно воплотит свои способности в образовательной услуге.

Образование осуществляет в организации то, чему оно призвано служить, – эффективное формирование общего языка и ментальных моделей. Для измерения интеллектуального капитала можно использовать следующие группы показателей:

- материальные показатели (например, сумма, потраченная на обучение);
- абсолютные показатели (например, число менеджеров со степенью MBA, количество новых потребителей и т.д.);

- относительные показатели (например, отношение числа менеджеров со степенью MBA к общему числу менеджеров);
- субъективные показатели (например, степень удовлетворенности сотрудников своим обучением, степень целесообразности обучения).

Вопрос, кому принадлежат знания сотрудников, работающих в Сети, вновь обращает нас к необходимости понимания стратегии и видения будущего. Стоит отметить, что наращивание этого капитала невозможно без совершенствования различных субъектов Сети.

Наращивание капитала, заключенного в тьюторах, следует реализовывать через создание специальной среды как источника знаний. Здесь требуется собственный формализованный и явный инструмент. Таким инструментом учета интеллекту-

ального капитала, сосредоточенного в тьюторах, является система аттестации тьюторов. Инструментом наращивания капитала — система мотивации, подготовки и развития тьюторов. Поддержание этой системы базируется на разветвленной

коммуникационной деятельности (рис. 9). Очевидно, что такой капитал не приобретает даром и требует вложения больших ресурсов. Эти вложения как косвенную оценку интеллектуального капитала можно подсчитать.

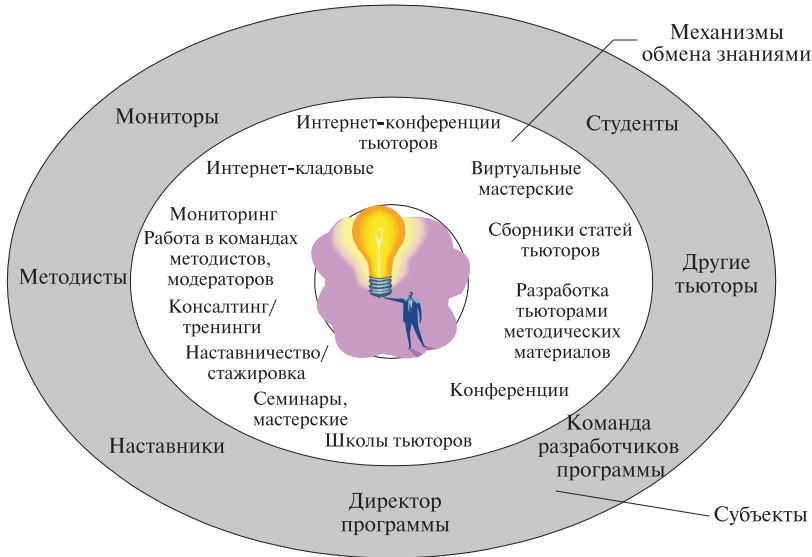


Рис. 9. Тьюторская среда как источник знаний

Гораздо сложнее найти денежный эквивалент самим знаниям сотрудников, например, имеющих степень МВА.

Реальный вклад научных исследований в интеллектуальный капитал обеспечивается через формирование научных школ и разработку контента технологии и методических материалов, поскольку не всегда научные достижения, полученные как результат научных предпочтений сотрудников либо «достроенных» исключительно в логике самой науки, могут через инновации обеспечить конкурентные преимущества. Тем не менее в настоящее время в России не так много бизнес-школ, готовых тратить ресурсы на «науку ради науки», тем самым инвестируя в науку с опережением и риском. При этом, конечно, все понимают, что накопление отвлеченных знаний, которые

не имеют непосредственного отношения к выполняемой работе, может подсказать новые подходы на будущее.

Однако главная дилемма для организации, в том числе и бизнес-школы, состоит в следующем. Необходимо, с одной стороны, последовательно наращивать существующие базы знаний, обмениваться имеющимися знаниями и учиться на собственном опыте, полученном и интерпретированном через устоявшуюся деятельность, с другой — в то же самое время создавать эксцентричное разнообразие для новаторских разработок. Основные вызовы управлению знаниями в любой организации, порождаемые инновациями, связаны с противоречиями между линейными (по времени) и нелинейными процессами, между упорядоченностью и хаосом, меж-

ду предсказуемым и непредсказуемым, а также между существующим комфортом и риском возможного.

Подходы, связанные с управлением знаниями и определением нематериальных активов, могут дать интересные результаты при общем анализе российского рынка бизнес-образования. Можно получить дополнительные аргументы, подтверждающие предсказуемость в поведении многих бизнес-школ в условиях однообразия копируемых стратегий. При этом заметно поразительное однообразие в способах создания добавленной ценности. Как следствие, например, налицо отсутствие разнообразных и гибких программ MBA, чему также в немалой

степени способствует существующая нормативная база и практика рецензирования и аккредитации. Потребность дня все более контрастирует с достаточно явственными усилиями по сдерживанию инноваций, что уже похоже на процесс вялотекущей стагнации.

Однако еще Кун (1962) показал, что признаются и начинают восприниматься обществом как адекватные здравому смыслу именно те знания, которые представляют интерес для групп, обладающих политической и экономической властью в конкретный исторический период. Во все времена цель образования в ее высоком понимании и воплощении как раз и заключалась в обеспечении необходимого развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования: Специализированный учебный курс / С.А.Щенников, А.Г.Теслинов, А.Г.Чернявская и др. — М.: Обучение-Сервис, 2004.
2. Щенников С.А. Открытое дистанционное бизнес-образование как воплощение глобализации // Бизнес-образование. — 2004. — №1 (16).
3. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование. — М.: Наука, 2002.



В НОМЕРЕ:

**П.И.Евенко. Новые требования —
новые задачи. С. 3**



Т. Н. РЫЖИКОВА,
руководитель программ Международной
школы бизнеса ФА при Правительстве РФ

СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ

Промышленность оживает, однако чаще всего преуспевают крупные финансово-промышленные группы и многонациональные компании. Может ли выжить в эпоху глобализации отдельно стоящее промышленное предприятие? И каково значение маркетинга для предприятия, выпускающего продукцию промышленного назначения? Необходим ли он? Сталкиваясь с проблемами промышленных предприятий, мы часто наблюдаем, что их руководство не видит необходимости в маркетинге, путает понятия «стратегия предприятия» и «стратегия маркетинга», недооценивает исследования. Возникают ситуации, когда предприятие теряет рынок, даже не понимая, как это произошло.

Безусловно, у стратегического маркетинга промышленных предприятий есть проблемы. Какие они? Можно ли их объединить и выделить общие, характерные для всех? Рассмотрим эту тему на примере двух технологических переделов, или двух предприятий, представляющих разные этапы технологического цикла производства и различные отрасли промышленности. Речь пойдет о предприятии промежуточного технологического цикла ОАО «Акрилат» (химическая промышленность) и предприятии производства конечного продукта — Тихорецком машиностроительном заводе им. В.В.Воровского. На момент рассмотрения это были независимые предприятия, не входящие в какие-либо холдинги. Каждое из них имело свое положение на рынке, у каждого были свои особенности, однако маркетингом они пренебрегали и недооценивали важность стратегии маркетинга. Именно маркетинга в целом, а не его отдельных составляющих.

Сегодня уделяется достаточное внимание вопросам стратегического управления предприятием, стратегиям маркетинга, однако, несмотря на большое количество предлагаемых стратегий, каждый случай индивидуален. Кроме того, стратегия может быть направлена на развитие предприятия, его дальнейшую продажу или сворачивание деятельности. Каждый из этих путей уникален.

По мнению многих исследователей, существует две грани маркетинга: стратегический и операционный. Цели стратегического маркетинга, как правило, включают в себя систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов ключевых потребительских групп, а также разработку и производство. Роль операционного маркетинга заключается в организации дистрибуторской, коммуникационной и сбытовой политики.

Таким образом, данные цели имеют взаимодополняющий характер. Но если вторая грань достаточно формализована и стандартна и зачастую не зависит от видов деятельности, то первая является основополагающей и требует отдельного изучения для каждого конкретного производства. Например, выявленные товарные рынки предоставляют различные экономические возможности, преимущества которых следует оценить. И именно здесь подводными камнями для принятия решений является недостаточная изученность особенностей бизнеса.

На данный момент в мире выделяют такие основные группы стратегий, как базовые стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии. Базовые стратегии определяют поведение фирмы по отношению к товарам, которые она производит, и рынкам, на которых она работает. Данные стратегии призваны обеспечить максимально эффективную деятельность фирмы на данном рынке и с данным товаром. Стратегии роста определяют развитие фирмы в зависимости от состояния рынков и жизненного цикла товаров фирмы. Данные стратегии обеспечивают эффективное развитие фирмы. Стратегии сокращения определяют действия фирмы, когда требуется перераспределить ресурсы или избавиться от неэффективных видов деятельности и тем самым повысить свою эффективность. Конкурентные стратегии определяют поведение фирмы по отношению к конкурентам в зависимости от их положения в отрасли и целей фирмы.

На практике фирма одновременно может реализовывать несколько стратегий, что наиболее распространено в многоотраслевых компаниях. Фирма может придерживаться и определенной последовательности в реализации стратегий. И в первом, и во втором случае считается, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Стратегия маркетинга, безусловно, зависит от типа и вида предприятия, от рода его деятельности. Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект – юридическое лицо, производящее продукцию, товары, услуги, выполняющее работы, занимающееся различными видами экономической деятельности. В современной экономической литературе сложилась классификация предприятий по различным критериям, признакам (рис. 1).



Рис. 1. Классификация предприятий

При этом отсутствует классификация предприятий по стадиям технологического цикла, на наш взгляд, очень важная именно для маркетинга. Рассмотрим, что же представляет собой предприятие промежуточного технологического цикла.

Это предприятие, продукция которого требует дальнейшей переработки и не может быть использована, кроме как для дальнейшей переработки. Такие предприятия существуют в химической, фармацевтической, пищевой и легкой промышленности (такие предприятия есть и в машиностроении, однако они имеют свои отличия – запчасти, которые можно продавать как конечный продукт). Это предприятия, выпускающие, как правило, монопродукт или несколько продуктов совместной переработки, имеющие прозрачную структуру затрат, позволяющую конкурентам легко оценивать конкурентную позицию предприятия, так как на любое сырье есть либо мировые котировки, либо мировые цены, а стоимость переработки практически одинакова для всех предприятий такого типа.

Еще одна важная особенность заключается в том, что государство, как правило, не имеет своих заказов на подобных предприятиях. Возможно, именно поэтому сегодня Россия лишилась части своих предприятий промежуточного технологического цикла, например в фармацевтической промышленности, и довольствуется лишь сырьем или конечным продуктом.

В данном случае наши выводы основаны на анализе ситуации, сложившейся в химической промышленности. В 2004 году начал работу химический комбинат ОАО «Акрилат», выпускающий на основе пропилена бутилакрилат и этилакрилат. Для российского рынка это безусловная инновация, так как никто ранее эти продукты в России не выпускал. Казалось бы, предприятие находилось в исключительной по своей привлекательности ситуации. Однако в условиях глобализации рынков это уже не так безоблачно.

Широкая диверсификация товаров и услуг позволяет предприятиям как сохранять старых покупателей, так и увеличивать приток новых. Деятельность современных предприятий подвергается постоянным изменениям. Меняются технологии, формы деятельности, методы конкуренции, системы управления. В то же время велики «выходные» барьеры. Чтобы перейти на выпуск другого изделия, зачастую необходимо заменить оборудование в соответствии с новым технологическим процессом, что требует значительных инвестиций, как правило, недоступных современным российским предприятиям.

Производственные отрасли во всем мире, по мнению П.Дойла, разделились на два типа. Первый тип – отрасли традиционного направления, для которых характерны высокая трудоемкость и активное использование сырья и которые стремительно переменяются в развивающиеся страны. В большинстве своем такие отрасли страдают от проблемы избыточных производственных мощностей, потому что в стремлении завоевать свою долю рынка страны-конкуренты ввели агрессивную инвестиционную политику. В результате – падение цен и крайне низкая норма возврата инвестиций. Ко второму типу относятся отрасли, основанные на знаниях и информации, расходы на заработную плату в которых, как правило, не превышают 5% общего объема затрат. И именно здесь скрываются возможности для роста и получения прибыли.

Предприятия, подобные ОАО «Акрилат», могут рассчитывать только на стратегии интегрированного роста, и прежде всего на его вертикальную интеграцию.

Если рассматривать маркетинг с точки зрения взаимоотношений с клиентом, то можно разделить его на три сферы:

1. В2С-маркетинг – потребительский маркетинг, когда транзакции осуществляются между компаниями и конечными потребителями, частными лицами и домашними хозяйствами.

2. В2В-маркетинг – деловой маркетинг, когда обе стороны обмена представлены организациями.
3. Социальный маркетинг, охватывающий сферу деятельности некоммерческих организаций, таких как музеи, университеты и т.д.

Таблица 1

Варианты стратегии вертикальной интеграции

Стратегия	Характеристика	Вариант использования	Преимущество	Риск
<i>Уровень интеграции</i>				
Полная	Свыше 95% компонентов изготавливается в фирме	В зрелых отраслях У технологических лидеров При незначительных и медленных производственно-технологических изменениях	Высокий уровень контроля за внешней средой Гарантии качества Экономия на самообеспечении Минимум утечки информации	Возможное уменьшение рыночного потенциала Низкий уровень гибкости Трудности пересмотра цен Трудности пересмотра цен Часть связей не сбалансирована
Частичная	Часть потребностей фирмы в сырье, компонентах, полуфабрикатах удовлетворяется через покупки, часть – через производство внутри фирмы	При свободном доступе к сырью и подрядчикам При быстрых сменах технологий	Доступ к внешним НИОКР и рынкам сбыта Возможность влиять на цены поставщика Знание конкурентов	Доступ к наилучшим поставщикам сокращается
Квазиинтеграция	Отсутствие внутрифирменных взаимосвязей и трансфертов	Поставщик располагает преимуществом по цене, издержкам, качеству Спрос значительно колеблется или неочевиден	Предпроизводственное планирование снабжения, сокращение запасов Оптимизация закупок, загрузки производственных мощностей	Спрос нестабилен, технологии меняются Контроль качества может быть невысок Подрядчики могут не соответствовать требованиям компании

<i>Охват интеграцией</i>				
Широкий	Много вариантов активности (производство, услуги, каналы распределения, сбыт, снабжение)	При уникальности продукции или услуг При обеспечении экономии на масштабах	Поддержание высокого качества изделий и дизайна Доступ к информации об издержках конкурентов Облегчение ускоренного проектирования	Размер экономики на масштабах может не соответствовать потребностям фирм Резкая смена стратегии
Узкий	Компания пользуется ограниченным числом каналов и услуг	В новых отраслях Слабый внутрифирменный спрос (потребность)	Оптимизация издержек Допуск к инновациям поставщиков, конкурентов	Потеря контроля над этапами технологического процесса, за качеством продукции
<i>Стадии интеграции</i>				
Много	От добычи сырья, материалов до сбыта готовой продукции	Фирма является технологическим лидером Жизненный цикл продукта более 10 лет Многоэтапность технологического цикла	Высокая стоимость, добавленная обработкой Возможность создавать фундаментальные улучшения в технологии Экономия средств	Возможное снижение синергетического эффекта при неудовлетворительной эксплуатации системы информационных коммуникаций Риск дезинтеграции Снижение эффективности, рост цен при некомплексности управления
Несколько	Отдельные виды связей	Новая отрасль или продукт Падающий спрос Короткий жизненный цикл продукта	Конкурентоспособность по нововведениям Экономия на внешних каналах сбыта	Отсутствие преимуществ по ценам

Источник: Harrigan K.R. Strategic flexibility: A management guide for changing times. — Massachusetts, 1985.

Такова идеология маркетинга, однако идеальный маркетинг, по мнению Ж.-Ж.Ламбена, это миф. Докажем это. Так, если мы имеем в виду B2B-маркетинг, то внутри него нет однородности. Если предприятие выпускает чайники, то оно может продавать их либо оптовикам (B2B), либо в розницу (B2C). Если предприятие выпуска-

ет станки, то оно может продавать их только заводам (B2B), тогда станки – конечный продукт, а завод-покупатель – его конечный пользователь. А как быть с продуктом промежуточным? По мнению многих, это тоже B2B. Однако и условия использования, и цели у покупателей такого продукта совершенно разные. Например, из акриловой кислоты можно впоследствии получить и строительные смеси, и обычный клей, и водоземulsionную краску (рис. 4), которые можно приобретать в розницу. Другими словами, предприятие напрямую зависит от того, как развивается и живет клиент. Иной пример, локомотив может купить горно-обогатительный комбинат (ГОК) для вывоза породы, но, несмотря на свое бурное развитие, он может долго его не менять. Это вопросы качества технического обеспечения. Да и статус использования здесь разный. В одном случае это *оборотные фонды*, а в другом – *основные*. Из этого следует, что необходимость приобретения диктуется разными причинами. В одном случае это необходимость обеспечивать материалами основное производство, а в другом – совершенствование собственной материальной базы.

Таким образом, B2B-маркетинг (деловой маркетинг) имеет неоднородную структуру:

1. Внутри B2B-маркетинга существуют зоны различий, имеющие соответственные ограничения в зависимости от вида выпускаемого продукта.
2. В зависимости от вида выпускаемого продукта предприятие может либо поддерживать философию маркетинга (стратегический маркетинг), либо реализовывать активный процесс (операционный маркетинг).
3. В зависимости от вида выпускаемого продукта может ограничиваться применимость теорий стратегического маркетинга.

На рис. 2 наглядно продемонстрированы не только неоднородность B2B-маркетинга, но и наличие в нем локальных зон, каждая из которых может иметь свои стратегии. Или точнее, свой набор стратегий.

Даже в наши дни можно услышать, как отдельные отечественные специалисты, например нефтяники или энергетики, утверждают, что маркетинг им не нужен. То есть, они уверены, что их продукция конкурентоспособна и не требует поиска и изменений. Отметим сразу, что конкурентоспособность нашей промышленности – это либо конкурентоспособность за счет низких издержек (дешевые газ, нефть или рабочая сила), что недолговечно, либо монополия. Однако конкурентоспособность зачастую резко падает при пересечении границ страны. И именно здесь на первый план выходит маркетинг.

По мнению П.Дойля, маркетинговая стратегия – основа создания стоимости, платформа, на которой базируются рост, прибыльность и доходность компании. Она определяет сегменты рынка, на которых планируется работать, инструментарий, приемы, которые помогут завоевать потребителя.

В научной литературе все чаще встречается термин «подрывная инновация» (disruptive innovation), которым обозначают разработку и раскрутку продукта, способного кардинально противостоять на рынке. Продукт может не столько открывать, сколько закрывать целые отрасли, уничтожать конкурентов нестандартным подходом к производству товара или услуги. Исследователи этой проблемы на различных примерах показывают, как можно обеспечить постоянный и прибыльный рост за счет инновационных «подрывных» проектов и сделать процесс внедрения инноваций вполне предсказуемым. Безусловно, данная теория интересна, однако, что можно считать подрывным продуктом: товар, услугу, технологию? Какими они должны быть?

ОАО «Акрилат» вышло на международный рынок с дешевой и очень важной продукцией – акриловой кислотой, используемой при производстве бытовой химии, моющих средств, пластмассы. Для российского рынка эта продукция инновационна. Напомним, ОАО «Акрилат» – единственное российское предприятие, выпускающее акриловую кислоту, поэтому стратегия предприятия была ориентирована на подрыв.

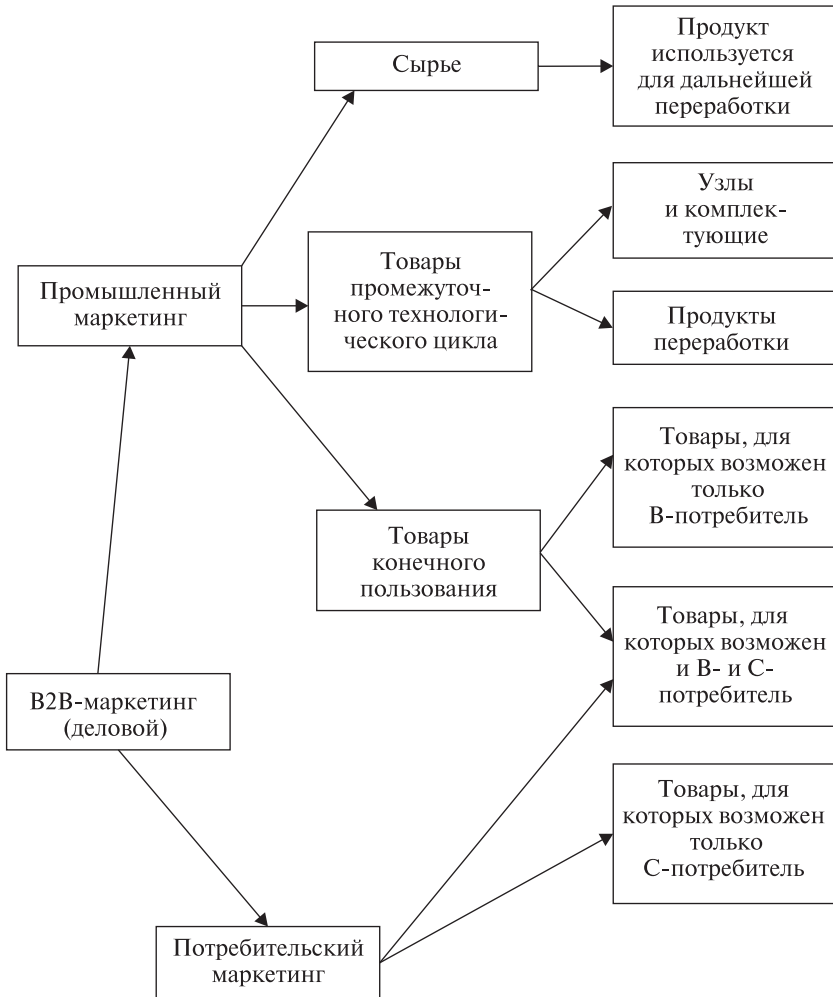
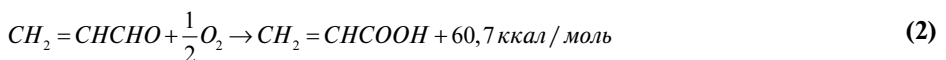
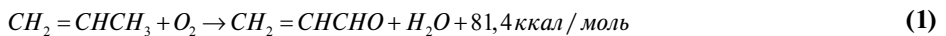


Рис. 2. Структура В2В-маркетинга

Производство акриловой кислоты основано на непрерывном методе двустадийного парофазного окисления пропилена кислородом. Процесс описывается следующими уравнениями:



Технический уровень процесса получения акриловой кислоты отвечает передовому мировому уровню и характеризуется низкими расходными нормами по основному сырью и энергетике, высоким качеством готового продукта.

Однако следует уточнить, что для эффективного использования подрывных стратегий необходимо ограничить ряд условий, при которых возможно использование концепции К.М.Кристенсена и М.И.Рейнора:

1. Продукция должна быть конечной по технологическому циклу, то есть должна быть возможна розничная продажа.
2. Продукция должна иметь свободные цены, так как влияние мировых или котировочных цен ограничивает свободу конкуренции.
3. CR3 должен быть не более 75%.

Большая часть акриловой кислоты производится на заводах крупных международных компаний, таких как «BASF» (23%), «Rohm&Haas» (20%), «Dow» (14%), «Nippon Shokubai» (11%), «Atofina» (8%), «Formosa Plastics» (3%) (рис. 3), поэтому приостановка выпуска на открытый рынок акриловой кислоты одним из предприятий, производящих более 20% общего объема, способна вывести рынок из равновесия и взвинтить цены. В этом случае сначала разоряются мелкие потребители акриловой кислоты, которые не способны приобрести ее по завышенным ценам, а затем и мелкие производители. В такой ситуации и оказался ОАО «Акрилат». Был ли из нее выход, кроме продажи предприятия?

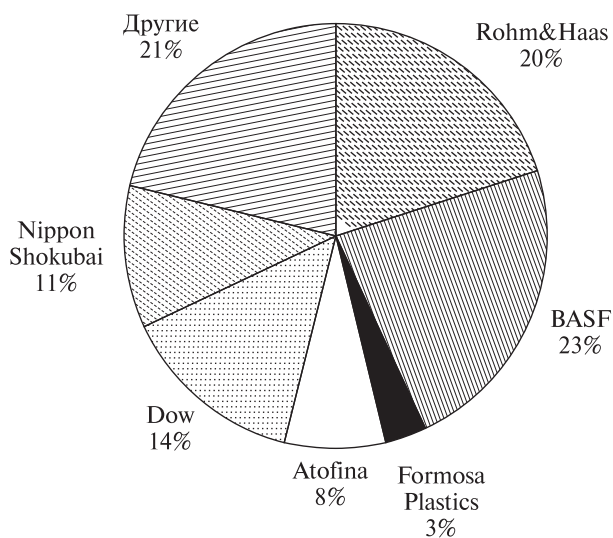


Рис. 3. Структура производства акриловой кислоты по производителям

Лишь немногие из вращающихся на рынке товаров и услуг являются конечными продуктами. Большинство из них представляет собой продукты промежуточные. Так, железная руда используется не как конечный продукт, а как сырье для производства металла, который, в свою очередь, часто включается в длинные технологические цепочки. Сталь, например, превратится в прокат, из проката отштампуют деталь для легкового автомобиля, и только автомобиль станет предметом потребления для человека. При этом возникает вопрос: что считать конечным продуктом? Во-первых, о многих товарах лишь его владелец знает, используется ли он (и если да, то в какой части) как конечный продукт. Во-вторых, в экономике весьма распространены замкнутые технологические цепочки. Например, из железной руды выплавляют чугуны, из которого изготавливают

железнодорожные рельсы, а по ним возят металл и руду. Какой из продуктов следует в этом случае безусловно называть конечным, определить невозможно.

По мнению М.И.Беляева, любую технологическую цепочку можно рассматривать как цепочку тождеств:

$$\left(\frac{1}{\text{Сырье 1}} = - \frac{\text{Продукт 1}}{1} \right)_1 = \left(\frac{\text{Продукт 1}}{1} = - \frac{1}{\text{Сырье 2}} \right)_{1-2} = \left(\frac{1}{\text{Сырье 21}} = - \frac{\text{Продукт 2}}{1} \right)_2 = - \dots$$

Это верно для подсчета размера национального продукта и в бухгалтерском учете. Однако в маркетинге понятие продукта промежуточного технологического цикла имеет ряд ограничений, а точнее — свои границы: территорию или ареал.

Сам по себе химический комбинат способен выпускать либо монопродукт, либо несколько продуктов совместного производства. Это особенности химических технологий. Продукты могут выпускаться при минимуме затрат и при этом в условиях конкуренции — это предприятие без будущего. Хотя по теории Портера, положение его должно быть устойчиво, так как стратегия предприятия возможна либо в области дифференциации продукта, либо в лидерстве по издержкам. В данном случае дифференциация продуктов ограничивается возможностями технологического процесса, а дальнейшее расширение возможно лишь при создании дополнительного производства, что уже является движением в направлении к холдингу. Возможна также дифференциация клиентов, сервисных услуг, но и это нельзя считать достаточным.

На рис. 4 представлен весь спектр продукции, получаемой из акриловой кислоты и акрилатов. И можно утверждать, что одной из задач здесь является понимание развития рынков конечной продукции, что нашим предприятиям пока не слишком удастся.

Крупнейшие игроки на рынке акриловых продуктов являются вертикально интегрированными корпорациями. Более 85% акриловой кислоты и 70% акриловых эфиров перерабатывают в последующий продукт внутри корпораций. Что это, слабая работа антимонопольных служб, тенденция или реальность, при которой иное невозможно? Получается, что предприятию промежуточного технологического цикла необходимо «пристать» к какому-либо берегу — либо к берегу сырья, либо к берегу конечных продуктов, иначе оно неустойчиво и нежизнеспособно.

На основе различий, приведенных в работе С.Минета, между промышленным (B2B) и потребительским (B2C) маркетингом была сформирована парадигма маркетинга промышленных товаров. Данная парадигма определяет границы территории маркетинга промышленных товаров по двум измерениям процесса маркетинга: по силам, которые стимулируют компании развивать рынок и разрабатывать новые продукты, и по процессам, с помощью которых потребители принимают решения о покупке. Однако промышленный рынок неоднороден и имеет значительный диапазон. Отдельное место на этом рынке занимают, например, нефтяная, нефтехимическая и фармацевтическая промышленности, в которых существует промежуточный продукт как итог переработки, имеющий множество особенностей. А раз есть особенности продукта, то есть и особенности маркетинга.

Однако специалистам-практикам в области маркетинга предприятий промежуточного технологического цикла необходимо нечто большее, чем особые характеристики или акценты. Они нуждаются в четкой профессиональной идентичности, которая помогла бы отличить их от специалистов-практиков промышленного маркетинга. Они нуждаются в концептуальной схеме, на которой была бы проведена четкая граница территории. И на основании этой парадигмы можно было бы формулировать методологию маркетинга предприятий промежуточного технологического цикла, его структуру и модель управления.

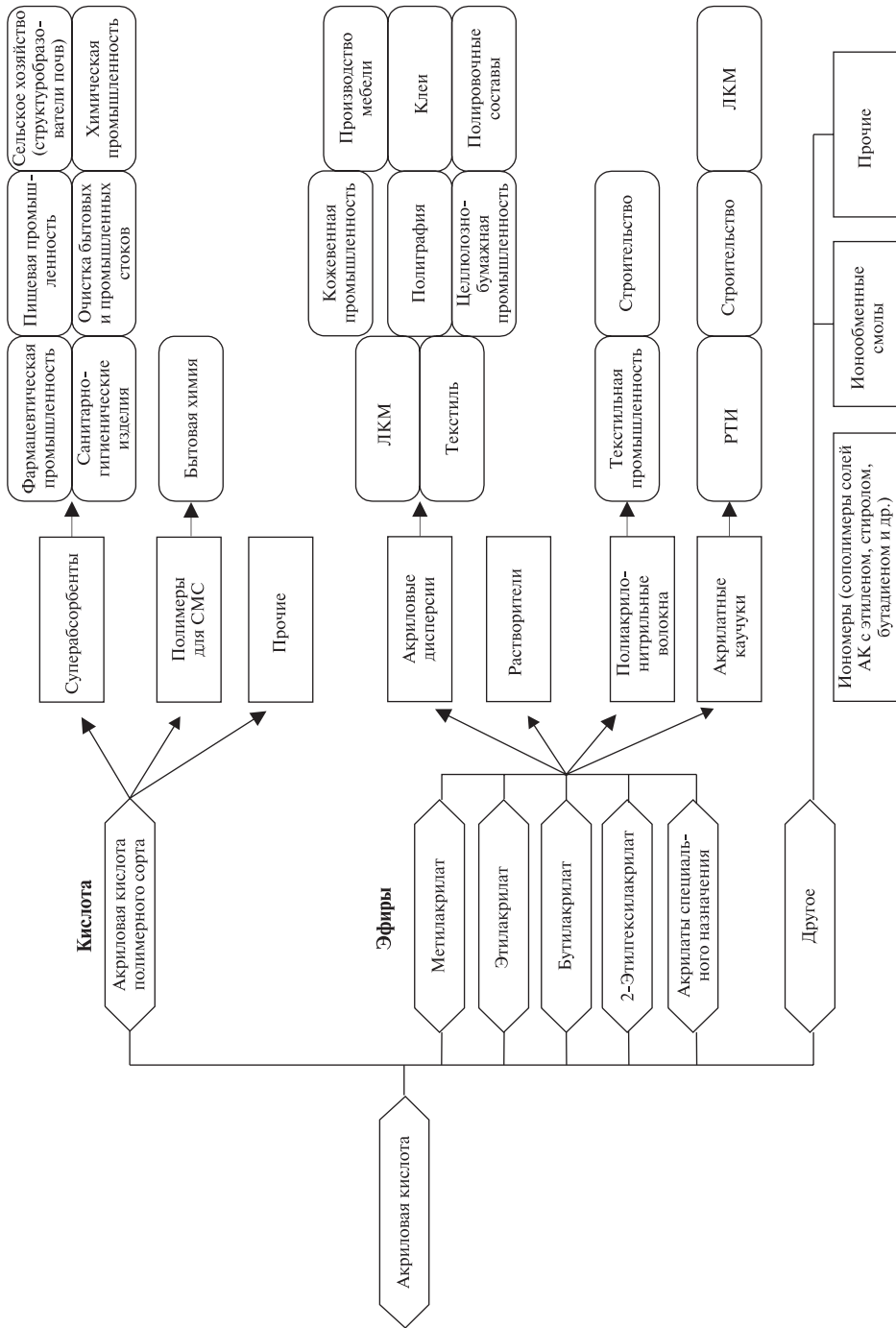


Рис. 4. Спектр возможной продукции, получаемой из акриловой кислоты и акрилатов

Другими словами, при существующей парадигме промышленного маркетинга возникает необходимость концептуализировать составную часть маркетинга предприятий промежуточного технологического цикла. Профессиональные парадигмы дают возможность практикам понять природу того, чем они занимаются, и отличать свою профессию от других профессий. На основе традиционных профессий врача, юриста в наше время появились узкие специализации. Подобные парадигмы возникают исторически, с развитием конкретной области человеческой деятельности. Мы предлагаем ввести понятие ареала парадигмы маркетинга предприятий промежуточного технологического цикла на основании различий между промышленным маркетингом и маркетингом предприятий промежуточного технологического цикла (табл. 2). Ареал парадигмы в данном случае определяет границы территории маркетинга предприятий промежуточного технологического цикла по двум измерениям процесса маркетинга: по месту продукта в технологическом цикле, которое стимулирует компании развивать рынок и разрабатывать проекты диверсификации, и по назначению данного продукта, так как конечными его потребителями могут быть как физические лица, так и предприятия.

Сегодня в России наблюдается достаточно ограниченный рынок инновационных товаров и услуг, изобилующий множеством свободных сегментов, которые постепенно захватываются извне. При этом после вступления в ВТО товарная интервенция должна увеличиться. Так, очень медленно и тяжело развивается машиностроение, в 2003 году в России не было изготовлено ни одной автоматической линии. Постоянно появляется информация о потере тех или иных отраслей промышленности.

Очевидно, что у предприятий, выпускающих конечную продукцию производственного назначения, есть свой путь развития. Как правило, каждое из них работает с крупным клиентом, будь то государство, монополия или просто большой заказчик, доля которого в объеме реализации превышает 50%.

Вспомним, при плановой экономике наши предприятия работали только с государственными заказами. Госплан или Госснаб решали: что выпустить, сколько и когда. Предприятия роптали, им хотелось вольных хлебов, при этом они абсолютно не задумывались о том, готовы ли к такой свободе. Времена изменились, и сегодня вновь начались битвы за государственные заказы, заказы крупных монополий, холдингов и т.д. Причем в последнее время доля крупных холдингов растет, так как подобные структуры созданы в судостроении, авиастроении и других отраслях. Однако, даже имея такие заказы, предприятия не всегда понимают, куда им двигаться. В современной российской действительности существует целый пласт предприятий, которые работали и продолжают работать с госмонополиями (Газпром, РАО «ЕЭС», РЖД и т.д.), госзаказчиками (Минобороны, Рособоронэкспорт и т.д.), не являясь при этом их собственностью. Как им поступать в сложившейся ситуации: усилить борьбу за госзаказы, что достаточно сложно, или осваивать открытый рынок? И то и другое направление имеет свои проблемы, более того, эти направления нельзя сочетать.

Госзаказы не решают всех проблем предприятия, и, как правило, очень опасно иметь 100% госзаказа. Предприятие становится зависимым и уязвимым. Но какую долю должен занимать госзаказ в общем объеме реализации? Где тот порог, при котором потеря госзаказа не так ощутима? В то же время и работа на открытом рынке не проста, требует умения подстраиваться под клиента, расширять маркетинговую службу и многого другого. Как сочетать работу на открытом рынке с заказами крупной государственной монополии? И вновь встает вопрос: какую стратегию принять за основу? На что опереться? Это зависит от многих факторов, в том числе и от товара, характера производства, технологии изготовления и т.д., то есть не только от экономических факторов.

Таблица 2

Различия между промышленным маркетингом и маркетингом предприятий промежуточного технологического цикла

	Характеристика	Промышленный маркетинг	Маркетинг предприятий промежуточного технологического цикла
<i>Продукт</i>	Качество	Зависит от производителя	Единое для всех производителей
	Ассортимент	Зависит от производителя	Зависит от возможностей основного технологического процесса
<i>Стоимость</i>	Цена	Свободная (рыночная), устанавливается производителем	Формула цены, мировые котировки
	Издержки	Зависят от производителя	Прозрачные, единые для всех производителей
<i>Потребители промежуточные</i>	Продолжительность контрактов	Ежегодно возобновляемые (поиск соответствия «цена – качество»)	Долгосрочные
<i>Поставщики</i>	Выбор	Возможность выбора	Отсутствие выбора
	Вариантность	Стремление к постоянству	Стремление к диверсификации поставщиков
<i>Входные барьеры</i>	Ограничения	Наличие капитала	Наличие технологии
<i>Потребители конечные</i>	Применение	Только промышленными пользователями	Физические лица, государство, промышленность
	Состав	Заранее определен	Неизвестен

Рассмотрим характерную для таких предприятий рыночную ситуацию (рис. 5). Предприятие работает с крупной корпорацией, например с ОАО «РЖД». Часть продукции реализуется на открытом рынке, а часть – по крупному заказу РЖД. Основными приобретателями продукции на открытом рынке являются горно-обогатительные и металлургические комбинаты. Итак, некое предприятие работает одновременно с открытым рынком и с ОАО РЖД примерно с одинаковым успехом. Какие угрозы для предприятия существуют в этом случае?

- Если предприятие будет активнее бороться за кусок государственного «пирога» и доля госзаказа превысит критическую величину (порог), то даже при незначительной задержке финансирования предприятие может оказаться в весьма сложном положении.

- У госзаказа есть и другие рифы: откаты и низкие закупочные цены при повышенных требованиях к исполнению. Все они приводят к увеличению себестоимости продукции и уменьшению прибыли.
- Допустим, предприятие решило расширить открытый рынок и имеет такую возможность. Открытый рынок также подвержен разным колебаниям и зависит от внешней среды. Открытый рынок требует ощутимых затрат на маркетинг, стремления к индивидуализации заказа, подстройке под клиента, увеличению гибкости производства, что также ведет к увеличению себестоимости.
- Но самой большой угрозой является то, что предприятие, погнавшись за двумя зайцами, должно что-то упустить.



Рис. 5. Рыночная ситуация предприятия X

В такой ситуации необходимо, во-первых, прояснить, от чего зависит величина порога, при котором предприятие становится уязвимым, только ли это точка безубыточности, какие факторы влияют на величину этого порога? Совершенно очевидно, что это не только финансовые, но и рыночные, технические и иные составляющие. Во-вторых, необходимо уяснить, возможна ли ситуация, при которой предприятие не сможет (после какого-то предела) совмещать эти два рынка и должно будет искать новые пути. И будут ли эти пути стандартными или опять же — особенными.

Попробуем ответить на первый вопрос. Безусловно, как продукция технического назначения, так и продукция народного потребления может приобретаться по госзаказу.

Таблица 3

**Различия между продукцией, реализуемой на свободном рынке,
и продукцией, реализуемой по госзаказу**

	Характеристика	Открытый рынок	Госзаказ или заказ госмонополии
Продукт	Качество	Зависит от производителя	Оговаривается заказчиком
	Ассортимент	Зависит от возможностей производителя и потребностей рынка	Зависит от заказчика
	Требования к исполнению заказа	Индивидуальные	Стандартные
Стоимость	Цена	Свободная (рыночная), устанавливается производителем	Оговаривается заказчиком
	Издержки	Зависят от производителя, возрастают при индивидуальном исполнении	Зависят от требований заказчика
Потребители	Продолжительность контрактов	Ежегодно возобновляемые (поиск соответствия «цена – качество»)	Ежегодно возобновляемые по результатам тендеров
Поставщики	Выбор	Возможность выбора	Возможность выбора
	Вариантность	Стремление к постоянству	Стремление к постоянству
Входные	Ограничения	Наличие капитала	Наличие связей
Стандарты	Качества продуктов, условий поставок, размеров партий, сроков установления цен, периодов поставок	Отсутствуют	Жесткие, несоответствие стандартам ведет к потере контактов
Производство	Требования к производству	Гибкость производства	Унификация и стандартизация производства
	Требования к мощности	Запасы мощности	Отсутствуют
	Маркетинг	Необходим	Ограничен
	Планирование	Затруднено	Унифицировано

Таким образом, если предприятие увеличивает долю открытого рынка, то независимость его растет, однако в зависимости от назначения товара предприятие оказывается под влиянием внешних факторов, возникает некоторая нестабильность, при этом влияние внешних факторов весьма выборочно. Если предприятие увеличивает долю госзаказа, то, безусловно, независимость уменьшается, но при определенных факторах наступает некоторая стабильность.

Итак, вывод однозначен: необходимо сочетать. Но каким образом? Во-первых, предприятие должно обратить внимание на собственную производственную базу, технологии и организацию производства. Именно здесь, а не в финансовой или маркетинговой сфере можно выделить дополнительные возможности предприятия. Следует оценить, что на данный момент ближе предприятию: только стандартизация и унификация товара с минимизацией косвенных затрат (простоев, длительных перемещений, дополнительных операций и т.д.) или возможная гибкость производства и стремление угодить самому сложному заказчику, которая также вытекает из возможностей производства. Во-вторых, как правило, гибкое производство требует квалифицированной рабочей силы. Отсюда и следующий вопрос: есть ли она в регионе и если нет, то когда может появиться? В-третьих, имеет ли предприятие устойчивые партнерские отношения с государством или крупным стратегическим партнером и на какой основе эти отношения складываются?

Таблица 4

Промышленный маркетинг предприятия

	Промежуточный технологический продукт	Конечный продукт
<i>Назначение товара</i>	Для дальнейшей переработки (как оборотные фонды)	Для использования в производстве (как основные фонды)
<i>Объем продаж</i>	Прямо пропорционален объему продаж клиента $V_{пр} = V_{пркл} \times G$, где: $V_{пр}$ – объем продаж предприятия промежуточного технологического цикла; $V_{пркл}$ – объем продаж конечного производителя; G – процент использования промежуточного продукта в конечном	В отдельных случаях может иметь некоторую зависимость от уровня прибыли клиента, но не прямую, а зависящую от материальной базы заказчика, степени ее износа, возможностей расширения предприятия и т.д. $V_{пр} = K \times V_{пркл}$, где: K – коэффициент, зависящий от степени износа подобного оборудования на предприятии, от показателя роста рынка, на котором работает покупатель, и т.д.
<i>Стратегическая цель маркетинга</i>	Увеличение объема продаж за счет выбора перспективного рынка конечного товара	Увеличение объема продаж за счет перспективности рынка, на котором работает заказчик
<i>Решение о покупке</i>	Принимается на основании технологических и конструкторских решений	Принимается на основании планов технического перевооружения производства
<i>Пути достижения цели</i>	Создание долгосрочных партнерских отношений с заказчиками за счет стабилизации цены на товар, приобретение рынков, продуктов, активов	Создание долгосрочных партнерских отношений с заказчиками за счет подстраивания под клиента, улучшение эффективности маркетинга
<i>Интеграция</i>	С целью увеличения числа технологических переделов	С целью совершенствования гибкости производства

Итак, при выборе стратегии предприятия необходимо помнить, что концепция маркетинга B2B имеет свои ограничения и просчеты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики, Триада Лтд, 2005.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998.
6. Глинн Дж, Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса. — 2-е изд. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996.
7. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: Юристъ, 2004.
8. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997.
9. Круглов М.И. Стратегия управления компанией: Учебник для вузов. — М.: Русская деловая литература, 2005.
10. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок, — стратегический и операционный маркетинг. — СПб.: Питер, 2004.
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1998.
13. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б.Мильнера и Ф.Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2003.
14. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004.
15. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова, М.И.Соколова, В.Ю.Гречков. — М.: Юристъ, 2005.
16. Минетт С. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003.
17. Клейтон М. Кристенсен. Дилемма инноватора. / Пер.с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
18. Кристенсен К.М., Рейнор М.Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
19. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2004.
20. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.
21. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Питер, 2005.
22. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учебное пособие для вузов. — М.: Финансы и статистика, 2005.

23. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / Пер. 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005.
24. Тренин Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2005.
25. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 9.
26. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4.
27. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий // Теория экономики и практика управления. – 2004. – № 7.
28. Николенко Н. Стратегическое планирование // Эксперт. – 2004. – № 11.
29. Щиборцов К. Стратегия на тактический период // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1.
30. Morris M.H. Industrial and Organizational Marketing, Columbus OH. – Merrill, 1998.
31. Clayton C. Christensen, Fernando F. Suarez, James M. Utterback. Strategies for Survival in Fast Changing Industries // Management Science 44. – 2001. – № 12.
32. Stefan Thomke. Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation. – Boston: Harvard Business School Press, 2003.
33. Donald N. Sull. Revival of the Fittest. – Boston: Harvard Business School Press, 2003.
34. Robert S. Kaplan, David P. Norton . The Strategy – Focused Organization. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.



Редакция приносит свои извинения Ларисе Анатольевне Мальшевой за опечатку, допущенную в прошлом номере на странице 133.



В.В.ШОПТЕНКО,
заместитель
директора по
инновациям
Института
технологий
образования
АНХ при
Правительстве РФ



Д.В.КАЙСИН,
директор Центра
инновационных
образовательных
технологий
АНХ при
Правительстве РФ



Д.С.КОНАНЧУК,
директор
проектов Центра
инновационных
образовательных
технологий
АНХ при
Правительстве РФ

РАБОТАЕМ НА РЕЗУЛЬТАТ: ИННОВАЦИИ В МЕТОДАХ И ТЕХНОЛОГИЯХ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Зачастую представители бизнеса критикуют образовательные программы бизнес-школ за излишний академизм и оторванность от практики. При этом, как правило, данная критика направлена в адрес не только российского бизнес-образования, но и программ MBA американских бизнес-школ, на которые многие по-прежнему ориентируются при разработке собственных образовательных программ. Инновационные образовательные технологии все чаще проникают в международную образовательную практику, решая задачи улучшения качества образовательных программ. Бизнес-симуляторы (компьютерные имитации управления компанией) и групповые проектные работы сегодня можно встретить не только в программах «Executive

Education» (аналог российских краткосрочных программ дополнительного профессионального образования) и корпоративных программах, но и в учебных планах долгосрочных программ бизнес-школ «TOP-25», которые, как правило, значительно более консервативны.

Внедрение «технологических инноваций» в учебный процесс бизнес-образования — задача востребованная, причем не только в России, но и за рубежом. Основные задачи использования инноваций в подготовке менеджеров — это в первую очередь сокращение сроков подготовки и минимизация их отрыва от рабочих процессов в компаниях, ориентация на компетенции, а не на знания, а также подготовка не только индивидуумов, но и команд. Не менее важна и массовость под-

готовки (существенное увеличение числа участников обучения) при одновременном сохранении ее достаточно высокого качества, что требует обучения в удаленном режиме с использованием современных технологий дистанционного обучения через Интернет. Многие западные компании

уже оценили преимущества и возможности подобных форм обучения и используют их для повышения «рентабельности инвестиций в человеческий капитал», который в современных рыночных условиях формирует ключевое конкурентное преимущество любой компании.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Вероятно, мнение о том, что при обучении менеджеров по программам дополнительного образования необходимо использовать не лекционные, а активные методы, не должно вызывать сомнений.

Концептуальные основы того, что можно назвать «активным обучением», были оформлены в подходах, сформулированных еще в начале XX столетия американским философом и педагогом Дж.Дьюи, который утверждал, что традиционной системе образования, основанной на приобретении и усвоении знаний, должно быть противопоставлено обучение «путем делания», то есть так, чтобы все знания извлекались из практической деятельности и личного

опыта. В 50 – 60-х годах подобные идеи активно развивались. Результаты некоторых исследований оформились в две иллюстративные концепции, довольно активно цитируемые в настоящее время в зарубежной литературе по вопросам образования – это «Пирамида обучения» (Learning Pyramid) и «Конус опыта Эдгара Дейла» (Dale's Cone of Experience).

Наблюдения американского педагога Э.Дейла находили отражение в его публикациях в виде так называемой концепции конуса опыта, который иллюстрировал, насколько различных образовательных результатов можно добиться, используя разные средства или «носители» (media) содержания обучения (рис. 1).

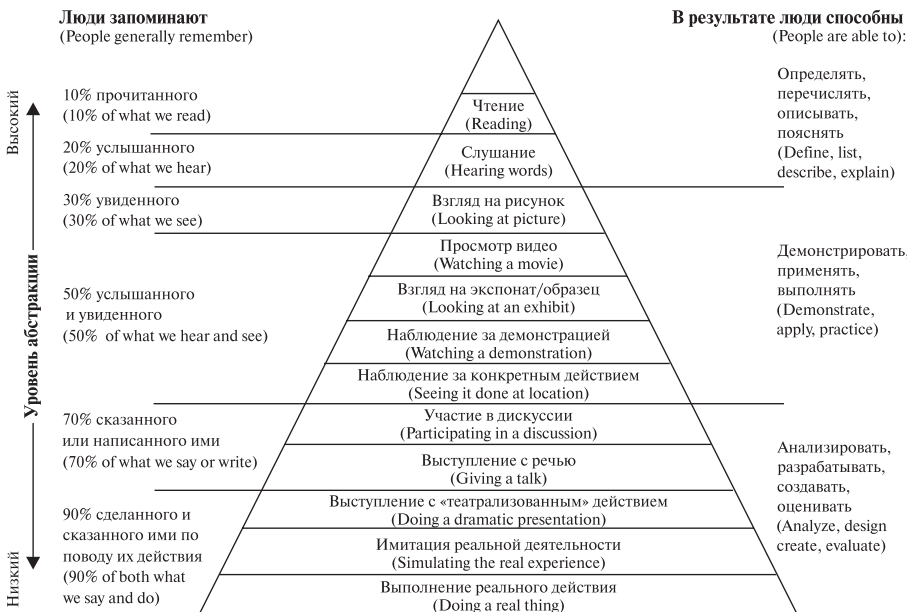


Рис. 1. Конус опыта (Э.Дейл)

Подобные изыскания продолжались до конца 70-х годов и трансформировались в так называемую концепцию «Пирамида обучения», которая, как считается, стала результатом исследования, проведенного национальной тренинговой лабораторией (США) и демонстрирующего зависимость между степенью освоения материала и тем, какие действия осуществляет участник обучения. Интерпретируя эту пирамиду, можно утверждать, что классическая лекция (обычная речь, не сопровождаемая слайдами и другими иллюстрациями) является наименее эффективным методом обучения и обеспечивает освоение в среднем только 5% содержания, в то время как «активное обучение» (вовлечение участников образовательного процесса в разного рода деятельность) позволяет до-

биться существенно лучших результатов (рис. 2). Одна из сравнительно недавних ссылок на «пирамиду» была приведена в книге Дж.Майстер «Корпоративные университеты», посвященной построению корпоративных систем обучения и развития, отвечающих современным задачам развития человеческих ресурсов крупных компаний.

Основываясь на этих подходах, учитывая современный уровень развития информационных и коммуникационных технологий и обсуждая инновации, использование которых позволит повысить эффективность программ как в бизнес-образовании, так и в других областях, можно предположить, какие элементы должна включать в себя «инновационная образовательная технология». Такая



Рис. 2. Пирамида обучения

технология должна характеризоваться **комплексом из трех взаимосвязанных составляющих**: собственно современного (актуального) *содержания*, которое передается обучаемым, активных *методов* обучения и соответствующих систем оценки и мониторинга образовательных результатов в процессе обучения, а также наличия современной *инфраструктуры* (средств) для обеспечения процесса обучения. Часто под инновационными образовательными технологиями понимают не новые методы обучения, а исключительно более активное использование информационных и коммуникационных технологий (Интернет, мультимедиа, передача видеосигнала, телеконференции и т.д.). Такое понимание можно считать довольно узким и не дающим достаточных возможностей для повышения качества образования.

Таким образом, инновационная образовательная технология подразумевает:

- современное содержание, которое передается обучающимся, должно

предполагать не предметные знания, а компетенции, адекватные современной жизненной практике в целом и деловой практике в частности, а также быть соответствующим образом структурированным и «упакованным» в виде мультимедийных и других подобных учебных материалов и для передачи с помощью современных методов обучения;

- современные методы обучения — это активные методы, предполагающие акцент на взаимодействии обучающихся и их вовлечении в учебный процесс, а не на пассивном восприятии материала;
- современная инфраструктура (технические средства) для проведения обучения включает информационную и коммуникационную инфраструктуру, которая, кроме всего прочего, должна позволять эффективно использовать дистанционные формы обучения.

МЕСТА ВОЗНИКНОВЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ

В бизнес-образовании как одной из наиболее практико-ориентированных областей образования подобные идеи используются достаточно давно. Если обратиться к конкретным и наиболее заметным «технологическим» инновациям, актуальным для бизнес-образования, то это метод конкретных ситуаций или кейс-метод (case study method), метод бизнес-симуляций (business simulations) и метод обучения через проекты (project-based method).

В настоящее время можно выделить несколько «провайдеров» программ подготовки управленческих кадров, которые в поисках более высокой эффективности обучения и для достижения лучших образовательных результатов разрабатывают и внедряют подобные инновации для обучения менеджеров. Это некоторые

бизнес-школы, профессиональные ассоциации, специализированные тренинговые компании и корпоративные университеты.

Ряд профессиональных ассоциаций активно использует бизнес-симуляции на базе компьютерной модели. Осознавая потребность в практическом обучении банковских менеджеров, Американская банковская ассоциация (**American Bankers Association**), в состав которой входит Американский институт банковского дела (**American Institute of Banking**), отвечающий за стандарты подготовки банковских специалистов разных профилей, в середине 70-х годов прошлого столетия инициировала разработку компьютерной бизнес-симуляции по управлению активами и пассивами коммерческого банка. С конца 70-х годов подобная симуляция,

обновляемая и совершенствуемая по мере необходимости, используется как ключевой элемент в рамках ежегодной подготовки в Высшей школе банковского дела «Стониер» (Stonier Graduate School of Banking). С начала 80-х годов подобные симуляции стали использоваться как заключительный итоговый модуль и в других пяти ведущих высших школах банковского дела в США. Ежегодная аудитория участников обучения в каждой из школ – это примерно 150 – 200 банковских менеджеров среднего и высшего звеньев средних по величине американских банков. Профессиональные ассоциации менеджеров ряда азиатских стран, таких как Индия, Сингапур, Малайзия, Гонконг и т.д., а также Австралии уже 35 лет (с середины 70-х годов) разрабатывают и используют комплексную компьютерную бизнес-симуляцию деятельности компании как ежегодное соревнование по управлению между менеджерами (National Management Competitions) для распространения единых практик в управлении бизнесом.

С начала 80-х годов в странах Европы начали появляться специализированные тренинговые компании, которые разрабатывают и проводят бизнес-симуляции, обучающие как общему менеджменту, так и различным конкретным бизнес-процессам и бизнес-функциям (финансы, маркетинг, управление проектами и т.д.). Среди подобных компаний – лидеры рынка в настоящее время можно отметить «TATA Interactive Systems» (Германия, бренд «Topsim»), BTS (Швеция), «Megalearning» (Бельгия), «StratX» (Франция), «Management Simulations Inc» (США) и другие. Услугами этих компаний довольно активно пользуются крупные мировые корпорации и банки для быстрого обучения и развития своего управленческого персонала.

Корпоративные университеты также не остаются в стороне и стараются активно использовать подобные формы обучения. Но бизнес-симуляции в корпоративных университетах часто имеют

сильно выраженную отраслевую специфику, так как в университетах проводится подготовка сотрудников для работы в конкретной компании и конкретной отрасли. Примерами могут служить корпоративные системы обучения телекоммуникационных компаний (например, использование имитации управления продажами на рынке мобильной связи) и компаний из сектора страхования (имитация работы компании на региональном страховом рынке). Нередко имитации используются компаниями в их корпоративных университетах не только для подготовки менеджеров среднего и высшего звеньев, но и для других целей. Главное, что такого рода метод при правильном применении позволяет решать задачи не только обучения, но и оценки персонала и раскрытия управленческих талантов. Кроме того, в последние годы проводятся крупные мировые соревнования на базе компьютерных имитаций управления компанией, которые используются корпорациями не только для отбора и одновременного обучения как кандидатов, так и собственных сотрудников, но также и для мотивации своих менеджеров, налаживания внутренней коммуникации в компании и продвижения бренда компании на рынке труда. В России в 2006 году АНХ при Правительстве РФ начала реализацию первого подобного проекта – Global Management Challenge, история использования которого в 28 странах уже насчитывает около 30 лет.

Бизнес-школы также являются довольно активными как потребителями, так и производителями подобных технологий. Безусловно, и российские бизнес-школы постепенно начнут заимствовать лучшие практики ведущих зарубежных школ. Это касается, в частности, метода кейс-стади, который, несмотря на свою более чем столетнюю историю за рубежом, в России пока не получил достаточного распространения, за исключением ряда столичных бизнес-школ. Кейс-метод возник в Гарвардском университете, когда примерно в 30-е годы прошлого

столетия школа бизнеса заимствовала и внедрила в свой учебный процесс подходы школы медицинских наук (где был совершен переход от изучения теории к обучению на основе разбора историй болезней пациентов), а также юридической школы (где изучались не столько законы, сколько прецеденты). В России «кейсами» часто называют тексты, которые в соответствии с классическим гарвардским пониманием таковыми не являются. Пока также крайне мало качественных отечественных кейсов, описывающих ситуации, происходящие именно в российских компаниях и отраслях. Мало и «кейсовых» школ, в которых учебный процесс строится практически полностью на разборе конкретных ситуаций (иногда слушатели разбирают несколько сотен кейсов за время обучения по программе МВА), например таких школ, как американская Harvard Business School или канадская Richard Ivey School of Business, в России пока нет.

Не слишком активно используется разработка студентами прикладных групповых проектов по конкретной компании или отрасли в рамках МВА-программы (не считая так называемых дипломных проектов, которые всегда выполняются индивидуально). Проект, в рамках которого группа студентов плотно работает с топ-менеджментом конкретной компании и предлагает подробнейший анализ ситуации, а также разработку рекомендаций с их последующей презентацией и обсуждением или когда студенты разрабатывают бизнес-план вывода на рынок нового продукта, также пока является редкостью в учебном процессе отечественных бизнес-школ. Определенным аналогом такой формы можно считать принятую в российском инженерном образовании форму курсовых проектов. Это одна из наиболее близких к реальной практике образовательных технологий, которая имеет большой потенциал и высокие образовательные результаты. Большинство ведущих школ бизнеса последние полтора – два

десятилетия используют эту форму как одну из основных. Проекты длятся от одного – двух месяцев до полугода в зависимости от программы. В частности, слушатели годовой программы МВА IMD (Швейцария) за время обучения успевают сделать для компаний, которые уже ведут свою деятельность на рынке, два проекта – предпринимательский, связанный с разработкой бизнес-плана, и консалтинговый.

Одной из наиболее инновационных технологий обучения являются имитации управления бизнесом (компанией или банком). На сленге их часто называют бизнес-симуляциями (калька английского термина «business simulations»). В настоящее время в России под этой формой понимают множество методик – ролевые игры (role play), настольные игры (board games), деловые игры, а также собственно компьютерные имитации или симуляторы. В зарубежном бизнес-образовании эти формы используются и как элементы курсов в бизнес-школах, и как самостоятельные «тренинги», предлагаемые соответствующими тренинговыми компаниями. Компьютерные имитации можно понимать и как «тренажеры для менеджеров» (по аналогии с тренажерами, на которых готовят пилотов самолетов). Деятельность управленца не менее ответственна и сложна, поэтому разумно сначала пройти тренировку в безрисковых условиях.

Первые бизнес-симуляции, или симуляции по менеджменту (management simulations), стали появляться в конце 50-х годов XX века именно как способ отработки принятия решений с возможностью делать ошибки без финансовых последствий, которые были бы в реальном бизнесе. Считается, что одна из ведущих мировых бизнес-школ – Школа бизнеса Дэвида Тейпера Университета Карнеги-Меллон (Пистбург, США) – впервые использовала бизнес-симуляцию как элемент учебного плана МВА в 1958 году и до сих пор применяет ее как один из основных и интегрирую-

сих элементов своей программы MBA. Другими словами, корни этой технологии следует искать в бизнес-образовании. С 1969 года ведет свою деятельность Международная ассоциация игр и симуляций (International Simulation and Gaming Association, ISAGA) — крупнейшая профессиональная организация, объединяющая тех, кто использует такие методы в учебном процессе. Подобные ассоциации на национальном уровне действуют в США, Японии, странах Западной Европы.

В настоящее время в ряде ведущих бизнес-школ мира бизнес-симуляции используются как курс, интегрирующий все дисциплины MBA-программы и позволяющий применить основные концепции в управлении виртуальной компанией до их использования в реальной бизнес-практике. В различных ведущих школах такие курсы длятся от одной — двух недель (**Rotman School at the University of Western Ontario** в Торонто, Канада или **China-European International Business School** в Шанхае, Китай) до трех месяцев (**Tepper Business School at Carnegie Mellon University** в Питтсбурге, США). В последней уже не одно десятилетие действует специальное структурное подразделение — Центр интерактивных симуляций (**Center for Interactive Simulations**), который отвечает за создание и внедрение таких методов в учебный процесс. В 2001 году лаборатория методов обучения (**Learning**

Lab) была создана и в **Wharton Business School (США)** — в школе номер один по рейтингу «Financial Times». В ее создание было инвестировано более 10 млн долл., и ожидается, что эта деятельность поможет школе удержать лидерство на рынке бизнес-образования.

В ведущих бизнес-школах России и стран СНГ также есть подобные структуры. В частности, в ведущей украинской бизнес-школе Международного института менеджмента МИМ-Киев уже более семи лет действует Центр инновационных технологий, отвечающий за работу четырех бизнес-симуляций в рамках различных дисциплин программ MBA и «Executive Education». Для повышения эффективности образовательных программ и развития активных методов обучения в АНХ при Правительстве РФ в 2003 году было создано структурное подразделение, специализирующееся на исследованиях и проектных разработках в области технологий образования и их внедрения в учебные программы — Центр инновационных образовательных технологий. С недавних пор для расширения деятельности в этой области в академии был организован Институт технологий образования, в портфеле которого уже более десяти бизнес-симуляций в разных сферах и банк кейсов и который реализует ряд корпоративных программ для подготовки управленческих кадров, построенных на инновационных образовательных технологиях.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Бизнес-симуляции (имитации, имитационные игры) — одна из наиболее ярких инноваций бизнес-образования. Их появление вызвано развитием компьютерных и информационных технологий, совершенствованием методологии анализа и моделирования бизнес-процессов, развитием педагогических технологий и образовательной практики. Это гибкая технология массовой подготовки менеджеров, которая обеспечивает достижение

высоких образовательных результатов и развитие необходимых деловых и управленческих компетенций.

Относительная дешевизна и массовость обеспечиваются за счет подключения к образовательному процессу большого количества участников. Гибкость достигается благодаря модульному и дистанционному проведению курсов на базе имитационных игр. В результате обучение проходит без отрыва от про-

изводства или в удобное для сотрудников компании и слушателей программ бизнес-образования время.

Метод бизнес-симуляций соединяет преимущества различных образовательных методов. От кейс-стади он заимствует многообразие типичных ситуаций бизнес-практики, которые требуют анализа, обсуждения и принятия решений. При этом участники не только принимают решения, но и видят их последствия, получают обратную связь. С реальными проектами бизнес-симуляции роднит все, что связано с взаимодействием людей: отношения внутри команды, конкуренция с реальными менеджерами, работа в условиях неопределенности, нехватка времени, ресурсов, информации. Как и в реальных проектах, в имитационных играх участники развивают важнейшие компетенции: умение работать в команде, анализировать и прогнозировать действия конкурентов, предсказывать изменения внешних условий, способность эффективно организовывать собственную деятельность, планировать время и т.д. Но здесь участники имеют «право на ошибку», поскольку она не приводит к фатальным последствиям (разорению, увольнению, срыву реализации проекта). В реалистичной, но безопасной среде можно научиться решать сложные проблемы, причем на своих ошибках, нарабатывая собственный опыт.

Возможности новых образовательных технологий (несмотря на то, что в мире они существуют уже без малого 50 лет) в последнее время начинают переосмысливаться. Такая возможность определяется сложившейся конъюнктурой на рынке бизнес-симуляторов. Особенно динамично рынок бизнес-симуляций развивается в последние 15 лет. Это связано с бурным развитием компьютерных технологий (в том числе Интернета), которые позволили создать сложные компьютерные модели, с высокой степенью точности имитирующие деятельность реальных бизнес-систем. Кроме того, важным фактором развития имитационных техноло-

гий стал растущий спрос на сотрудников, обладающих практическими навыками и компетенциями, необходимыми для работы в динамично меняющихся условиях внешней среды.

Эти бизнес-тренажеры предназначены для подготовки специалистов в различных сферах: в маркетинге, финансах, операционном менеджменте, бухгалтерском учете, общем управлении компаниями и т.д. Они могут иметь узкую направленность (например, подготовка специалистов по кредиту для коммерческих банков) или более широкую – междисциплинарную (например, развивать навыки принятия решений в области управления компанией в целом). Последние можно считать универсальными (стандартными) бизнес-симуляторами, так как они транслируют общие концепции, формируют универсальные компетенции, применимые в различных организациях, позволяют осваивать профессиональный язык определенной сферы деятельности. Их «потребителями» выступают, как правило, вузы, корпоративные заказчики программ переподготовки и повышения квалификации сотрудников, бизнес-школы.

В России процесс интеграции новых методов и форм обучения в учебные процессы бизнес-школ и компаний идет с небольшим опозданием и в основном «точечно», однако первые успешные примеры реализации проектов на базе современных образовательных технологий уже есть. С осени 2006 года АНХ при Правительстве РФ приступила к созданию платформы, которую российские компании и бизнес-школы могут использовать для решения задач по развитию управленческих компетенций своих сотрудников и слушателей. Базой для разработки такой платформы стало реализующееся в России соревнование по управлению компанией на базе комплексной бизнес-симуляции «Global Management Challenge» (www.worldgmc.com, www.globalmanager.ru). Методологической основой для разработки подходов

и методики организации курса на базе этой имитации стал опыт школы бизнеса университета Carnegie Mellon и ряда других ведущих бизнес-школ, а также опыт проведения интенсивных очных сессий для корпоративных заказчиков на базе других бизнес-симуляций.

В России организаторы соревнования выработали набор подходов и комплекс методических материалов, которые успешно апробированы в ряде российских компаний и бизнес-школ (**МВА, Президентская программа**) и получили названия:

- √ для компаний – «GMC HR-toolkit» (дословно – инструментальный ящик по работе с человеческими ресурсами);
- √ для бизнес-школ и вузов – «GMC Education».

В образовательном проекте «Global Management Challenge» (GMC) команды, состоящие из менеджеров компаний и слушателей программ бизнес-образования, управляют виртуальными компаниями в условиях международной конкуренции. Они еженедельно принимают решения по ключевым аспектам управления компанией и после каждого такта получают конкретные результаты

принятых решений. Команда-победитель определяется по цене акций компании на фондовом рынке.

Менеджеры обучаются в условиях, близких к реальным, и формируют общее видение устройства и деятельности компании, навыки анализа ситуации и принятия решений, разработки и реализации стратегии компании в условиях неопределенности и дефицита времени и информации. Одновременно оттачиваются навыки командной работы, лидерства и межличностной коммуникации.

Преподаватели бизнес-школ используют подобное соревнование как практикум по управлению компанией и материал для организации серии дополнительных учебных мероприятий – мини-курсов по разработке стратегии и анализу ситуаций, разбору бизнес-кейсов, практических консультаций по отдельным аспектам управления компанией (рис. 3).

С осени 2006 года и до настоящего времени в GMC приняли участие более тысячи менеджеров в составе почти 250 команд. Более 100 команд состояли из слушателей программ **МВА и Президентской программы**. Среди участвующих программ МВА бизнес-школ были

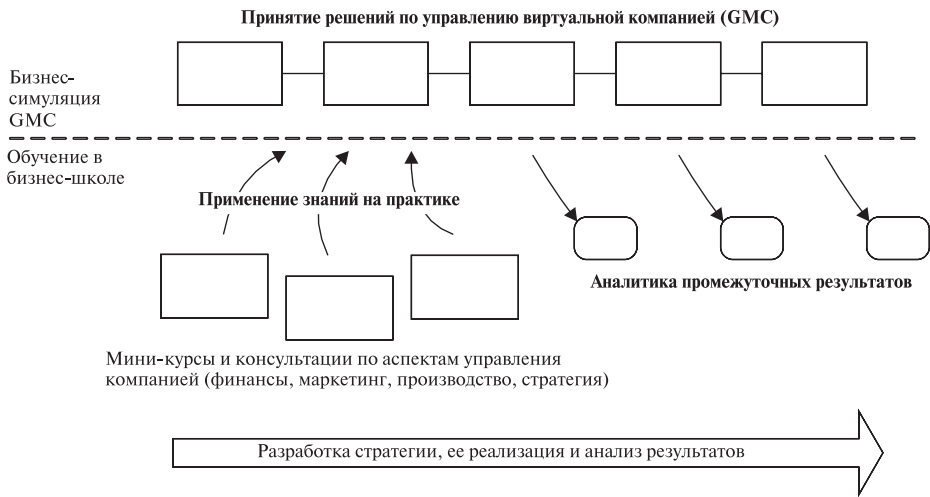


Рис. 3. Типовая структура практикума на базе симуляции GMC

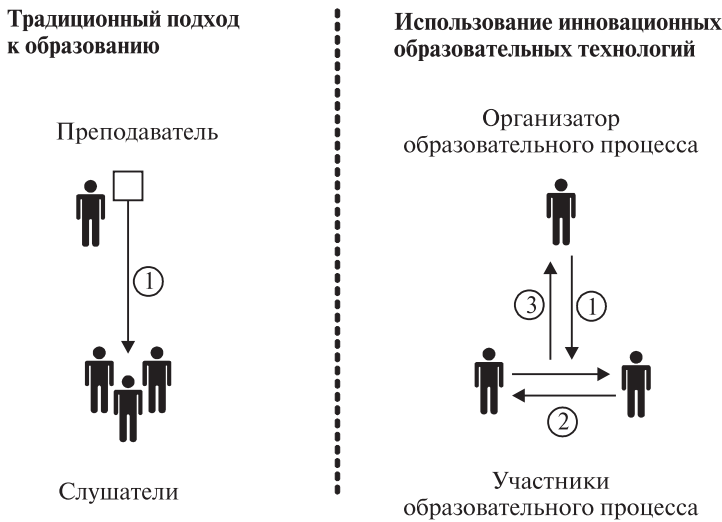


Рис. 4. Функция организатора образовательного процесса

Классическая бизнес школа, МИРИТ МГТУ «Станкин», КГФЭИ, ВШМБ, ВШФМ, ИБДА, РНВШУ, ФИТБ АНХ и многие другие.

Применение новых образовательных технологий в учебном процессе меняет функции преподавателя (рис. 4), который из носителя и единственного транслятора знаний (как при традиционных формах обучения) превращается в организатора учебного процесса. Основные образовательные результаты формируются в коммуникации между участниками и лишь небольшая часть привносится организатором. Очень важно, что между учеником и учителем возникает обратная связь – в ходе образовательного процесса при таких формах обучается и развивается и сам его организатор.

Подобный проект реализуется и для студентов первого высшего образования экономических и технических специальностей. В 2007/08 учебном году в нем примет участие более 1 тыс. студенческих команд (около 5 тыс. участников) из 330 вузов и филиалов из 120 городов России. Для проекта был разработан специальный бренд «**Business Battle**» – Всероссийский студенческий чемпионат по

управлению бизнесом (www.businessbattle.ru), и сегодня многие представители бизнеса ориентируются на этот проект при планировании собственных программ привлечения молодежи для построения карьеры в их компаниях.

Особое значение подобных образовательных инициатив заключается в том, что такие проекты, как «Global Management Challenge» и «Business Battle», становятся для России примерами образовательного «хай-тека», позволяющего сделать обучение бизнесу более гибким («без отрыва от производства»), дешевым и продуктивным. На наш взгляд, за несколько месяцев участники получают опыт управления компанией, сопоставимый с несколькими годами работы на глобальном рынке.

Очевидно, что со временем новые образовательные технологии будут все глубже проникать в российскую образовательную практику и смогут внести свой вклад в формирование и развитие управленческого потенциала страны. Будем надеяться, что в ближайшем будущем бизнес-школы и университеты смогут более широко использовать подобные образовательные проекты и интегрировать их в свои образовательные программы.



НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»



Т.Д. ПОДСЫПАНИНА,
главный редактор журнала «Бизнес-образование»

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ И КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Обзор материалов международной конференции РАБО

XI международная конференция «Роль бизнес-образования в формировании социальной ответственности бизнеса» проходила с 3 по 10 ноября 2007 года в Акабе (Иордания). Организаторами конференции выступили Российская ассоциация бизнес-образования, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета и Европейская академия бизнеса и общества (EABiS). Около ста представителей образования и бизнеса прибыли в Иорданию для участия в этом представительном форуме. Следует отметить, что проблематика конференции привлекла значительно большее, чем в прошлые годы, количество иностранных участников из Бельгии, Великобритании, Грузии, Дании, Литвы, Сербии, США и Украины.

В современном мире проблема корпоративной социальной ответственности приобрела глобальный масштаб. Для России вопрос о том, в какой степени бизнес должен решать социальные проблемы и брать на себя ответственность перед государством и обществом в области повышения качества жизни и защиты окружающей среды, стоит особенно остро.

В обращении к участникам конференции президент РАБО **Л.И.Евченко** подчеркнул актуальность и важность проблем социальной ответственности бизнеса. В последние годы в российских деловых кругах, в частности в Торгово-промышленной палате РФ и Российском союзе промышленников и предпринимателей, все чаще возникают дискуссии по проблемам корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса. Однако

в бизнес-образовании тематика КСО продолжает находиться на периферии. Далеко не все бизнес-школы включают курс «Корпоративная социальная ответственность» в программы MBA. Слушатели программ весьма пассивно воспринимают этот курс и не понимают его значения. Наша задача состоит в том, чтобы переломить эту тенденцию. **Л.И.Евченко** отметил связь социальной ответственности с идеологическими и политическими характеристиками общества, с этикой бизнеса, что предполагает рассмотрение заявленной темы конференции в широком контексте.

Научный руководитель конференции **Ю.Е.Благов**, открывая первое пленарное заседание «Корпоративная социальная ответственность: становление теории», отметил, что оно будет посвящено теоретическим вопросам становления и развития

КСО, поскольку на сегодняшний день ошибки и недоработки в значительной степени связаны с непониманием или незнанием основополагающих положений теории корпоративной социальной ответственности.

Ю.Е.Благов, заместитель декана Высшей школы менеджмента СПбГУ, представил вниманию участников конференции доклад «Генезис концепции корпоративной социальной ответственности»¹. Становление концепции КСО проходило довольно стремительно. В настоящее время используется множество концепций и терминов, связанных с КСО, обилие которых создает впечатление некоторой путаницы. В связи с этим важнейшей задачей, стоящей перед научным сообществом в данной области, является систематизация достигнутого многообразия, а также определение места КСО по отношению к другим управленческим концепциям и прежде всего — теории стратегического менеджмента. Ю.Е.Благов рассмотрел широкий круг вопросов, связанных с эволюцией развития концепции КСО, формированием современной теории КСО и институализацией, анализом взаимосвязи концепции КСО с концепцией заинтересованных сторон, а также с проблемами конкурентоспособности и устойчивого развития компании. В докладе отмечено, что особого внимания требует проблема превращения КСО из нормативной идеи в реально действующий инструментальный подход в управлении организацией.

Завершая выступление, докладчик подчеркнул, что в условиях вступления России в ВТО важной задачей является преодоление существующего разрыва в области КСО у российских компаний по сравнению с международными корпорациями. Конкурентоспособность отечественных компаний явно снижена в этом аспекте.

Профессор Школы менеджмента Крэнфилдского университета (УК)

Эндрю Какабадзе выступил с докладом «Совет директоров и КСО: международное исследование». В последние годы исследования в области КСО были сосредоточены главным образом на теоретических аспектах. Докладчик представил участникам конференции результаты масштабного международного исследования роли советов директоров в развитии корпоративной социальной ответственности. В процессе исследования был проведен анализ 12 тыс. компаний из 21 страны мира. Кроме того, по вопросам КСО были опрошены члены 400 советов директоров из России, Китая, США, Германии, Великобритании, Франции и других стран. Результаты исследования свидетельствуют, что лишь компании-лидеры, успешно конкурирующие на мировом рынке, уделяют серьезное внимание этому вопросу и стремятся внедрять принципы КСО в структуру управления. Именно такие компании получают преимущества в виде положительной корпоративной репутации, устойчивого развития и снижения рисков.

Результаты исследования показали, что в различных регионах земного шара взгляд на КСО индивидуален. Так, в Скандинавских странах понятие КСО связывают прежде всего с филантропической, благотворительной деятельностью, а в Австралии под КСО понимают некую переориентацию бизнеса в плане его социальной политики. Если же обратиться к европейским странам, таким как Франция и Германия, то окажется, что понятие КСО будет обязательно включать соблюдение экологических норм ведения бизнеса.

По данным исследования, в 35% компаний мнения менеджеров и членов совета директоров относительно вопросов КСО не совпадают, то есть кто-то считает эти вопросы действительно актуальными и необходимыми для дискуссии и обсуждения, а кто-то — абсолютно незначительными, не стоящими внимания

¹ Полностью доклад публикуется в данном номере.

и времени (нет договоренности внутри самой компании о значимости концепции КСО). В 65% компаний руководство, к сожалению, не пришло к выводу об актуальности вопросов социальной ответственности (другими словами, руководство компании не имеет четкого положительного видения проблем КСО).

Большой интерес представляют результаты исследования совета директоров компании как органа, определяющего стратегию и видение компании на рынке. В каждой компании динамика работы совета директоров абсолютно индивидуальна. Базовые вопросы корпоративного управления, которые решает совет директоров, не имеют четкой концепции, которая является общей для всей совокупности обследованных организаций.

Доклад содержал примеры из деятельности советов директоров британских и американских компаний, которые иллюстрировали реальное положение дел с соблюдением принципов КСО в практике бизнеса.

В процессе исследования было выявлено, что в компаниях США деятельность советов директоров находится в плачевном состоянии. При более глубоком анализе этой проблемы стало ясно, что в 85% случаев в американских компаниях диалог внутри совета директоров не налажен, его члены стремятся защитить себя (результат ужесточения правовой ответственности, закон Сабейнса-Оксли). В 66% случаев в американских компаниях первое лицо, президент компании, также является председателем совета директоров, занимает ряд ключевых позиций по различным направлениям и таким образом контролирует более половины всех управленческих процессов. В таких компаниях вопросы КСО не просто вызывают равнодушие, а рассматриваются как некая досадная помеха, которая мешает деятельности компании. Таким образом, в США ситуация выглядит крайне не привлекательно с точки зрения сегодняшнего законодательства относительно

распределения властных полномочий. Однако в процессе исследования все же было выявлено несколько американских компаний, в которых в полной мере реализуются принципы КСО, где четко налажены механизмы осуществления социальной ответственности. Основываясь на этом, докладчик приходит к выводу, что, когда речь идет о КСО, необходимо забыть о теории и теоретических допущениях и закономерностях, потому что в большинстве случаев это является компетенцией и приоритетным направлением деятельности первых лиц компании, их личного видения того, какой компания должна быть и как она должна выглядеть в глазах общественности. Таким образом, это личный вопрос к руководителю как к профессионалу: хочет ли он следовать принципам КСО?

Еще одним сильным фактором для каждой социально ответственной американской компании является тот факт, что за этой концепцией и видением стоят глубоко укоренившиеся в умах ее руководителей философия и видение компании на рынке. Суть этой философии сводится к пониманию того, что компания и ее руководство многое получили от общества, которое помогло им стать успешными в бизнесе, поэтому члены совета директоров должны проявить себя как ответственные граждане. Таким образом, в англо-американском мире данная философская концепция и видение, стоящие за действиями в области социальной ответственности компании, очень сильны.

Завершая свое выступление, Э.Какабадзе довольно сдержанно оценил перспективы КСО в ближайшие годы, акцентируя внимание на существовании серьезных проблем, препятствующих широкому распространению принципов КСО в практике современного бизнеса.

Второе пленарное заседание «Проблемы управления корпоративной социальной ответственностью в организации» было посвящено рассмотрению конкретных проблем управления КСО.

А.Е.Лузин, эксперт ЕС, в докладе «Победитель»: социально-ответственный подход к осуществлению организационных изменений и развитию»¹ обратился к проблеме социально ответственного поведения руководства компании при ее реструктуризации. В последнее время термин «реструктуризация» стал синонимом термина «даунсайзинг», который означает сокращение размера компании за счет уменьшения числа занятых. Объективной реальностью сегодняшнего дня является стремление компаний повысить свою конкурентоспособность, что в большинстве случаев приводит к сокращению численности работников. Термин «социально ответственное реструктурирование» был впервые введен в практику Международной организацией труда. Докладчик отметил, что «спонтанное масштабное реструктурирование компаний сравнимо по нанесенному социальному ущербу с серьезными природными катаклизмами». Последствия подобных явлений особенно драматичны, когда проводится реструктуризация градообразующих компаний. Способность компании осуществлять реструктуризацию без массовых увольнений работников свидетельствует о реальном соблюдении принципов КСО.

А.Е.Лузин выделил три основные момента в рассматриваемой проблеме:

- безответственное реструктурирование противоречит принципам КСО;
- социальная ответственность должна возрастать, а не свертываться в период кризиса организации;
- социальная ответственность должна быть органически интегрирована в механизм организационного «даунсайзинга».

Безответственное реструктурирование наносит серьезный вред организации. Компании страдают от потери лучших кадров и клиентов, падения производи-

тельности, снижения инновационности, снижения мотивации, стресса, утраты лояльности, резкого возрастания сопротивления со стороны работников любым изменениям, деградации корпоративной культуры. Таким образом, руководство компании, избрав самый простой путь сокращения расходов за счет увольнения сотрудников, само загоняет ее в «порочный круг», ведущий к банкротству.

Многолетний опыт работы в качестве консультанта в России и за рубежом позволил докладчику познакомиться на практике и обобщить опыт социально ответственного реструктурирования компании. В докладе были рассмотрены примеры осуществления социально ответственного реструктурирования организации и широкий набор средств и методов, позволяющих уменьшить негативное воздействие кризисной ситуации на персонал компании.

Социально ответственная реструктуризация компании предполагает проведение превентивных мер и осуществление таких мероприятий, как переход от «долгосрочной» к «гибкой» занятости, содействие в быстром трудоустройстве высвободившихся работников, осуществление дополнительных вложений в расширение профессиональных знаний работников и овладение ими новыми профессиями и т.д. Для выполнения этих задач может быть рекомендовано создание на предприятии специального кадрового центра, который контролирует изменения потребности в кадрах, изменения в составе компетенций и т.д. Кадровый центр работает в тесном контакте с так называемыми бизнес-инкубаторами, которые оказывают необходимое содействие высвобожденным работникам, желающим открыть свой бизнес.

В заключение А.Е.Лузин подчеркнул, что к утверждению о том, что «компания не может быть социально ответственной, если она финансово несостоятельна»,

¹ Подробнее см.: Бизнес-образование. — 2007. — № 2 (23).

необходимо добавить, что «компания не может обеспечить долгосрочную финансовую состоятельность, если она социально безответственна». Другими словами, имидж социально ответственной компании становится фактором выживания и процветания в бизнесе.

Два других доклада, представленных на этой сессии, были посвящены рассмотрению роли корпоративного управления, в частности совета директоров, в формировании социальной ответственности в российских компаниях.

Т.В.Люлькина, директор Открытой школы бизнеса Ульяновского государственного технического университета, представила результаты исследования Открытой школы бизнеса УлГТУ, целью которого стало определение факторов, влияющих на успешность работы совета директоров компании. В опросе приняли участие представители 65 организаций Ульяновска, работающие в таких отраслях, как производство машин и оборудования, здравоохранение, пищевая, металлургическая, текстильная отрасли, операции с недвижимостью, торговля, транспорт и связь.

Как показало исследование, во многих российских компаниях совет директоров (СД) мало влияет на принятие стратегических решений и зачастую остается лишь формальным украшением организации. Как изменить такое положение? По мнению Т.В.Люлькиной, необходимо найти ответы на два вопроса: во-первых, оказывает ли влияние эффективная работа СД на успех компании и, во-вторых, какие факторы определяют эффективность деятельности совета директоров?

По мнению директоров компаний Ульяновска, эффективная работа СД оказывает положительное влияние на деятельность корпорации. При этом эффективность работы СД может состоять из трех сфер: структурной сферы, сферы командной работы и сферы контроля. Структурная сфера характеризуется составом совета, процедурой подготовки и проведения заседаний, требованиями

к членам совета и работой постоянных комитетов.

Участники опроса считают, что наиболее важным правилом в работе СД является разделение и описание функций его членов. Что касается деловых качеств членов совета, которые влияют на результативность деятельности СД, то на первое место участники опроса поставили наличие деловых связей или умение эти связи устанавливать. А также среди личных качеств — честность в личных и деловых отношениях, ответственность и желание работать в команде.

Наиболее важными комитетами в структуре СД респонденты назвали комитет по стратегическому планированию, комитет по аудиту и комитет по вознаграждению. Большинство участников опроса считают, что члены СД должны участвовать в прибыли, чтобы быть заинтересованными в успехе компании. Приблизительно 30% опрошенных считают, что директорам необходимо компенсировать те расходы, которые они несут в связи с выполнением своих обязанностей.

Определенный интерес представляют результаты опроса по оценке результативности работы СД. Так, более чем в 30% опрошенных компаний результаты деятельности СД вообще не оцениваются, а остальные проводят оценку СД в целом, а не индивидуально. В связи с этим одной из актуальных задач является разработка методики оценки индивидуального вклада каждого члена СД в результат деятельности совета.

Итак, результаты проведенного исследования позволяют определить существующие в этой области проблемы и поставить некоторые задачи перед системой бизнес-образования в области подготовки кадров для работы в советах директоров российских компаний.

С.А.Масюгин, председатель совета директоров ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод», выступил с докладом «КСО и корпоративное управление в России: иллюзии и действительность». Как представитель отечествен-

ного бизнес-сообщества С.А.Масютин попытался представить объективную картину применения КСО в российских компаниях и определить, что мешает сегодня признанию КСО на национальном уровне, как это недавно произошло с корпоративным управлением. В докладе проблема развития КСО была рассмотрена во взаимосвязи с корпоративным управлением, а главным преимуществом и результатом КСО, так же как и корпоративного управления, С.А.Масютин считает повышение инвестиционной привлекательности компании.

Сегодня в мире все большее число компаний уделяет серьезное внимание вопросам КСО. Повышение значимости КСО, по мнению докладчика, определяется следующими мировыми тенденциями:

- признание ограниченности природных ресурсов нашей планеты;
- усиление угрозы загрязнения окружающей среды и последствий глобального потепления для жизни людей и будущего бизнеса;
- повышение ответственности государства и бизнеса за использование природных ресурсов и производство вредных отходов;
- глобализация информации;
- глобализация рынков капитала.

К сожалению, в российском бизнес-сообществе наблюдается искаженное понимание концепции КСО. В частности, распространено мнение, что социальная ответственность — это:

- только уплата налогов в полном объеме и соблюдение законов;
- благотворительная деятельность или новая форма PR, а отчет по КСО — вид рекламы;
- форма бюрократического давления, затратная статья;
- изобретение консультантов по управлению;
- вид деятельности, характерный для крупных корпораций.

Подтверждением данной ситуации может служить то, что в список из 36

социально ответственных нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний в основном входят американские, японские, немецкие, но не российские компании.

Консорциум российского института директоров (РИД) и рейтингового агентства «Эксперт РА» с 2004 года публикует Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) — комплексную оценку практики корпоративного управления конкретных компаний по следующим четырем компонентам:

- права акционеров;
- состав и эффективность работы органов управления и контроля;
- раскрытие информации;
- деятельность в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность.

Ежегодно в рейтинге участвует порядка 150 тыс. компаний из существующих 190 тыс. 311 акционерных обществ. Результаты НРКУ подтверждают, что КСО является неотъемлемой частью хорошего корпоративного управления.

Весьма убедительно прозвучали сделанные в заключительной части доклада выводы о том, что в настоящее время концепция КСО воспринята в полном объеме незначительным числом отечественных компаний, поэтому пока внедрение принципов КСО находится на стадии «шумихи» и для большинства российских компаний это «дорогое удовольствие».

На третьем пленарном заседании «Биз-нес и общество» были представлены сообщения как российских, так и зарубежных специалистов, связанные с рассмотрением общих проблем взаимодействия бизнеса и общества, в том числе и в арабском мире.

И.Ю.Беляева, заведующая кафедрой Финансовой академии при Правительстве РФ, привлекла внимание участников конференции к такому важному аспекту в области КСО, как взаимодействие

бизнеса и власти¹. Возрастание внимания к проблемам КСО в нашей стране объясняется прежде всего отсутствием у государства средств на осуществление социальных программ. В начале 90-х годов прошлого столетия нарождающийся российский бизнес проявил себя крайне агрессивно, как нарушитель прав миноритарных акционеров и т.д. Однако в настоящее время стремительно развивающийся процесс глобализации заставляет отечественные компании брать на себя дополнительные обязанности перед обществом. Концепция КСО, зародившаяся достаточно давно – во времена Г.Форда, получила официальное признание только в 1992 году. Именно в начале 90-х годов мировое сообщество начало активно поднимать вопрос об охране окружающей среды и роли бизнеса в решении этого вопроса. Далее И.Ю.Беляева подробно остановилась на раскрытии таких ключевых понятий, как корпоративная социальная ответственность, социально ответственная и социально реагирующая компания.

По данным ВЦИОМ, более половины участвовавших в опросе россиян воспринимают корпоративную социальную ответственность как выплату заработной платы, уплату налогов и производство качественной продукции. Несколько меньше (28,9%) респондентов воспринимают КСО как заботу о сотрудниках. Наименее распространенным является восприятие КСО как благотворительности, участия в решении социальных проблем города и ведение бизнеса с учетом интересов местного населения.

В докладе определена совокупность причин, затрудняющих реализацию принципов КСО в России:

- трудности переходной экономики, которые вынуждают предприятия избавляться от социальной инфраструктуры;
- недооценка руководителями компаний таких нематериальных

активов, как репутация, имидж, поддержка стейкхолдеров и т.д.;

- невысокий уровень деловой культуры;
- неготовность профсоюзов добиваться от руководства соблюдения социальных обязательств, с одной стороны, и понимания необходимости соблюдения баланса интересов ключевых стейкхолдеров – с другой;
- отсутствие целенаправленной государственной политики в сфере КСО.

Современные отношения бизнеса и власти характеризуются отсутствием доверия, распространением коррупции. В обществе сложилось весьма негативное мнение о бизнесе. Многие россияне занимают пассивную позицию, считая, что в стране произошла «преступная приватизация», бизнес стремится уклоняться от налогов и ждать от него социального поведения придется долго.

Завершая доклад, И.Ю.Беляева подчеркнула, что из-за отсутствия в нашей стране гражданского общества именно государство должно взять на себя функцию побуждения и регулирования социального поведения бизнеса.

Директор Центра корпоративных ценностей и коммуникаций Копенгагенской школы бизнеса, вице-председатель Европейской академии бизнеса и общества (EABiS) **Мэте Морзинг** выступила с докладом «Европейский опыт привлечения заинтересованных сторон в управление компанией». Она подошла к рассмотрению проблематики КСО как представитель европейского образовательного сообщества и процитировала в начале своего выступления высказывание известного специалиста по стратегическому менеджменту С.Гошала: «Если в компании безответственный менеджмент и безответственный совет директоров и в ней не реализуются основные принципы КСО перед обществом, то в этом

¹ Полностью доклад публикуется в данном номере.

виноваты преподаватели, у которых они учились». Следовательно, преподаватели бизнес-школ несут ответственность за то, насколько ответственно их выпускники ведут бизнес. В современном мире баланс отношений между тремя сторонами треугольника – корпорация, общество и правительство – меняется. Независимо от личной позиции преподаватель должен донести до слушателей понимание изменившихся отношений между корпорациями, гражданским обществом и теми политическими силами, которые находятся у власти.

В Европейской академии бизнеса и общества понимание КСО связывают с заботой о соблюдении прав человека, вопросами изменения климата на земле, соблюдением прав граждан на медицинское обслуживание, образование и т.д.

Согласно определению, данному Европейской комиссией, КСО бизнеса представляет собой концепцию, в рамках которой компании внедряют и интегрируют свои потребности в области социальной и экологической ответственности в те бизнес-операции, которые они реализуют, а также используют в режиме тех коммуникаций, которые осуществляются между бизнесом и стейкхолдерами на добровольной основе. Позиция Европейской академии такова, что разнообразие культур и подходов к определению КСО приветствуется. Знание и понимание разных подходов, обусловленных культурологическими и деловыми особенностями, к раскрытию сущности КСО помогает реализации социальных программ в этих странах. Деятельность академии направлена не на то, чтобы предложить бизнесу и бизнес-школам готовые решения в области КСО, а на то, чтобы оказать им поддержку в осознании определенных требований со стороны общества и правящих кругов. Только объединив наши усилия, мы сможем прийти к решению проблем КСО.

Сегодня **ЕАViS объединяет крупнейшие** школы бизнеса и компании. В состав академии входит Институт Европейского сообщества в области изучения КСО и

внедрения эффективных практик в этой области. Ассоциация открыта для всех, кто интересуется данной проблематикой. ВШМ СПбГУ вступила в Европейскую академию бизнеса и общества в 2006 году и получила доступ не только к участию в разнообразных европейских проектах, но и к богатому опыту мирового сообщества в этой сфере. Тот факт, что Европейская академия бизнеса и общества вошла в число организаторов данной конференции, а ее представитель выступил с докладом, подтверждает существующий интерес Европейского сообщества к развитию КСО в России.

Доклад профессора СПбГУ **О.И.Релькина**, заведующего кафедрой арабской филологии восточного факультета, завершил третью пленарную секцию конференции. О.И.Релькин рассмотрел особенности КСО в условиях традиционного общества на Ближнем Востоке, что представляло особый интерес, так как конференция проходила в Иордании. На примере стран Ближнего Востока можно убедиться в своеобразии подходов и видения в области корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Одним из важных условий успешного ведения бизнеса как на корпоративном, так и на государственном уровне в странах Востока является учет специфических особенностей деловых и личностных отношений, которые находятся в прямой зависимости от сформированных в течение почти полутора тысяч лет традиций и обычаев, равно как и системы ценностей носителей восточной культуры. При этом докладчик отметил то огромное влияние на реализацию мировоззренческих и поведенческих моделей, которое оказывает ислам.

В докладе были подробно рассмотрены некоторые особенности, связанные с социальной ответственностью бизнеса на Ближнем Востоке. Например, в арабском обществе существует такая базовая ценность, как забота о соплеменниках, сирых и больных, которые не могут обеспечить свое существование. В настоящее время, когда многие представители Востока ми-

гируют за пределы своих стран, они не только заботятся о своих родственниках, но и осуществляют целевые пожертвования на строительство мечетей, госпиталей, школ и дорог у себя на родине.

О.И.Редькин привел примеры того, как в Коране и других сакральных текстах ислама содержатся этические положения торговых отношений и другие установки так называемой «исламской экономики». Сегодня принципы исламской экономики можно свести к четырем основным положениям: все богатство принадлежит аллаху, богатство принадлежит человеческому сообществу на правах доверительного управления, бесцельное накопление богатства запрещается, делиться с нуждающимися – обязанность мусульманина. Следует отметить, что за последние четыре десятилетия экономика Объединенных Арабских Эмиратов, развивающаяся в рамках этой модели, сделала огромный рывок вперед. При этом нефтяное богатство, полученное этими странами, было очень разумно распределено. Оно было инвестировано в развитие инфраструктуры и повышение уровня жизни населения. Финансовые и другие компании данного региона достигают высокой эффективности, а их деловыми партнерами являются известные западные корпорации.

Таким образом, адекватное понимание специфики экономики и деловой культуры традиционного общества на Ближнем Востоке позволит избежать ошибок и будет способствовать успешному сотрудничеству западных и российских компаний с бизнесом этого региона.

Четвертое пленарное заседание «*Роль и место проблематики корпоративной социальной ответственности в подготовке менеджеров*» в большей степени было посвящено практическим вопросам преподавания КСО и этики бизнеса, проведению исследований в этой области. Ведение социально ответственного бизнеса в сфере образования предполагает обеспечение определенного уровня качества образовательных услуг, поэтому

несколько докладов, представленных на сессии, затрагивали проблему аккредитации.

Дуглас Вейланд, исполнительный директор Ассоциации колледжей, бизнес-школ и программ (ACBSP, США), свое выступление посвятил тем изменениям, которые в настоящее время происходят в процессе аккредитации школ бизнеса. Он привлек внимание участников конференции к основным выгодам, которые бизнес-школам предоставляет аккредитация. В частности, двумя важнейшими причинами целесообразности аккредитации являются, во-первых, признание качества предлагаемых школой программ и, во-вторых, возможность непрерывного обмена знаниями, навыками, технологиями в области бизнес-образования.

ACBSP стремится поделиться опытом и дать некоторые советы, направленные на повышение качества образовательных программ. Одной из важнейших тенденций в сфере образования является то, что деятельность многих региональных ассоциаций и осуществляемые ими аккредитации приобретают все более глобальный характер. Так, работа такой известной ассоциации, как CEEMAN, уже не ограничивается деятельностью только в странах Центральной и Восточной Европы. Меняется и характер самой работы ассоциации, которая сосредоточивается в большей степени не на предписаниях, которым должны следовать члены ассоциации, а на результатах, которых школы бизнеса могут достичь, а также на изменяющейся среде и рекомендациях в этой области. В ассоциации имеются сотрудники (менторы), которые помогают образовательному учреждению довести все необходимые стандарты до должного уровня.

Доклад содержал краткую историческую справку о деятельности ассоциации. Помимо аккредитации ассоциация также предлагает еще несколько видов услуг. Отличительной особенностью данной ассоциации является то, что, развиваясь от уровня первого высшего образования, в последние годы она стала заниматься

программами магистерского уровня и MBA. Ассоциация имеет большой опыт аккредитации бакалаврских программ, что может представлять интерес для членов РАБО.

Важно отметить, что в августе 1992 года ассоциация была официально признана Американским департаментом образования как специализированное агентство по аккредитации в области бизнес-образования. В 2001 году состоялось признание ассоциации Комитетом аккредитации высшего образования США. В частности, единственными ассоциациями, признанными этим комитетом, являются ACBSP и AACSB. В 2007 году ассоциация насчитывала в своем составе 565 образовательных учреждений в качестве членов (498 из них имеют аккредитацию). География членов ассоциации весьма разнообразна, в частности, членами ACBSP является 20 образовательных учреждений из стран Ближнего Востока и один – из России.

Докладчик дал несколько пояснений, касающихся процесса аккредитации. В частности, он подробно прокомментировал все стадии процесса аккредитации и назвал стоимость процедуры – около 14 тыс. долл. При этом аккредитация должна обновляться каждые десять лет.

Джим Херболич, представитель Европейского фонда развития менеджмента (EFMD, Бельгия), рассказал о последних инициативах ассоциации в области КСО. Так, в 2005 году EFMD присоединился к Глобальному договору ООН и запустил программу «Приглашение к глобальной ответственности», которая привела к рождению такой инициативы, как «Глобальное ответственное лидерство» (GRLI). Целью этого проекта является подготовка нового поколения глобально ответственных руководителей посредством создания корпуса знаний о глобально ответственном лидерстве и его продвижения в компаниях по всему миру. В связи с этим группа из 41 участника GRLI определила цели, в числе которых

превращение глобальной ответственности в базовое требование в системах аттестации для бизнес-школ и внедрение новых методов обучения в ведущих школах и компаниях, с тем чтобы руководство знало и придерживалось этих принципов в практике менеджмента.

EFMD совместно с Европейской академией бизнеса и общества при образовательной поддержке Международного центра КСО Ноттингемского университета и школы менеджмента «Royal Holloway» Лондонского университета занимается подготовкой второго европейского исследования «Бизнес в обществе и корпоративная ответственность: научная работа, образование и инициативы в европейских бизнес-школах и университетах». Кроме того, ассоциация на постоянной основе осуществляет продвижение современных методов развития менеджмента в глобальной среде посредством сотрудничества с такой организацией, как Программа развития ООН.

EFMD – партнер в проекте «Probioprise», который финансирует Европейский Союз. Целью проекта является разработка плана исследований для формирования «стратегии устойчивого развития ЕС». Этот проект в основном касается компаний малого и среднего бизнеса и не связан с образованием.

Кроме названных направлений работы, EFMD пересмотрел критерии аккредитации для более эффективного решения вопросов КСО. Изменение акцентов нашло отражение в новом издании документа «Стандарты и критерии EQUIS», который является основой оценки школ бизнеса и университетских подразделений бизнес-образования.

Таким образом, как следует из доклада Дж. Херболича, EFMD стремится содействовать подготовке глобально ответственных руководителей и выступать в роли катализатора роста социальной ответственности бизнеса.

А.А. Дашков¹, декан Международной школы управления и бизнеса Московско-

¹ Полностью доклад публикуется в данном номере.

го государственного университета леса, в своем выступлении весьма убедительно показал, что вопрос подготовки социально ответственных менеджеров для работы в лесоперерабатывающей отрасли стоит очень остро. Характеризуя ситуацию в отрасли, докладчик отметил, что 45% площади нашей страны составляет лес. Лес по сравнению с другими природными богатствами обладает таким замечательным свойством, как воспроизводимость, однако на это требуется значительное время (70 – 80 лет). Бережное отношение к лесу как природному богатству должно стать одной из базовых ценностей российского общества. Сегодня крайне остро стоит проблема противодействия незаконным рубкам и незаконному обороту древесины. Практически весь нелегально заготовленный лес уходит за границу в необработанном виде, что наносит огромный ущерб экономике страны. С 1 января 2007 года начал действовать Лесной кодекс, который призван регулировать отношения между государством, бизнесом и обществом в этом секторе. Однако пока он мало что меняет в данной сфере. Докладчик привел примеры социально безответственного поведения отечественных компаний: загрязнение окружающей среды, незаконный оборот древесины, сокращение рабочих мест как в государственных, так и частных организациях, приводящее к деградации региона, и многое другое.

В то же время всемирно известная компания ИКЕЯ, осуществляющая деятельность в данной отрасли, убедительно показывает, как корпоративная социальная ответственность становится мощным стратегическим ресурсом.

На пятом пленарном заседании *«Особенности преподавания дисциплин, посвященных корпоративной социальной ответственности»* был представлен опыт в области преподавания КСО в образовательных учреждениях, реализующих программы уровня МВА.

По мнению **Л.А.Громовой**, декана факультета управления Российского

государственного педагогического университета им. А.И.Герцена (РГПУ), и **С.Ю.Тропицына**, заведующего кафедрой РГПУ, серьезной проблемой для руководителей программ МВА является определение того, как следует учить социальной ответственности и зачем учить, если эта ценность не востребована в нашем обществе. Опыт обучения принципам КСО по программе МВА «Менеджмент образования» РГПУ был представлен в докладе «Механизмы формирования корпоративной социальной ответственности средствами образования».

Концепция программы МВА предполагает формирование у слушателей культуры принятия решений, поведения и управления отношениями как внутри организации, так и за ее пределами на принципах КСО. В связи с этим в учебный план включены такие дисциплины, как «Этика управления», «Корпоративная социальная ответственность», «Фандрейзинг в социальной сфере» и другие.

Л.А.Громова подчеркнула важность задачи формирования у слушателей системы взглядов об уровнях, сферах и механизмах формирования ответственности в организациях. Специализация программы МВА РГПУ определяет то значительное внимание, которое уделено в ней рассмотрению корпоративной социальной ответственности университетов. Одним из заданий для слушателей программы являлась разработка этического кодекса для университета. В процессе выполнения задания была предложена следующая технология формирования и внедрения этического кодекса:

- проведение этического аудита всех имеющихся документов в университете, определяющих его нравственную политику;
- систематизация норм и принципов этики, которые являются необходимыми и достаточными;
- проведение исследования в фокус-группах (студенты, родители, работодатели, преподаватели и

т.д.), которые в ходе исследования сформируют свое видение, структуру и содержание кодекса;

- проведение внешней экспертизы этического кодекса университета;
- разработка механизмов внедрения этического кодекса и обучение персонала.

В докладе отмечено, что КСО может быть эффективно реализована в рамках социального партнерства образования и бизнеса.

А.А.Мазараки, ректор Киевского национального торгово-экономического университета (КНТЭУ, Украина), в докладе «Корпоративная социальная ответственность: значение и перспективы развития и внедрения в бизнес-образование» обратился к опыту реформирования системы образования в Украине и определения ответственности бизнеса и образования перед обществом и государством в новых условиях.

В докладе приведены факты, свидетельствующие, с одной стороны, о понимании важности следования принципам КСО в правительственных и деловых кругах (принятие Меморандума о социальной ответственности бизнеса в 2005 году, поддержка всеукраинского движения – Форума социальной ответственности в Украине), а с другой – о том, что большинство инициатив в этой области остается на уровне декларирования, а в массовом сознании КСО – это прежде всего благотворительность и законопослушность в выплате налогов, выполнение социальных обязательств перед персоналом компании и т.д. Результаты опроса руководителей и владельцев 1000 предприятий разных форм собственности, масштабов и сфер деятельности показали, что 29% респондентов не смогли ответить на вопрос «Что такое социальная ответственность?».

Таким образом, можно констатировать, что состояние КСО в России и Украине имеет много общего. Однако, несмотря на отмеченные трудности, образовательные учреждения, в частности КНТЭУ, включают в учебные планы про-

грамм МВА соответствующие дисциплины и развивают социальное партнерство с бизнесом.

Завершил программу конференции «круглый стол» «Социальная ответственность бизнес-школ» (ведущий – **С.Р.Филонович**, декан Высшей школы менеджмента ГУ – ВШЭ), на котором состоялось обсуждение сложной проблемы взаимовлияния КСО и бизнес-образования. Дискуссия развернулась вокруг следующих ключевых вопросов:

- Каково место курсов, посвященных КСО, в учебном плане?
- Чему и как учить в базовых курсах, посвященных КСО?
- Правомерна ли постановка вопроса о социальной ответственности бизнес-школ?
- В чем она заключается?
- Каковы основные аспекты социальной ответственности школ бизнеса?

Несколько коротких выступлений по концептуальным вопросам КСО в сфере образования предварили обсуждение.

Ю.Е.Благов и **М.А.Сторчевой** познакомили участников конференции с опытом ВШМ СПбГУ в области разработки программ и преподавания дисциплин, посвященных КСО. Докладчики акцентировали внимание на трех положениях:

- необходимость углубленного преподавания проблематики КСО в программах дополнительного образования;
- важность «мейнстриминга» – последовательного интегрирования преподавания КСО в систему основных курсов (стратегический менеджмент, маркетинг, финансовый менеджмент, управление персоналом);
- использование существующих подходов к управлению социальной ответственностью самими бизнес-школами.

В качестве примера «лучшей практики» участникам дискуссии был предложен этический кодекс ВШМ СПбГУ,

разработанный совместно с международной ассоциацией лидеров бизнеса «Саух Round Table».

К.К.Шенгелия, президент Кавказского университета (Грузия), считает, что «обязанность бизнеса и бизнес-школ – быть социально ответственными в политическом и экономическом прогрессе, а также развитии окружающей среды». Общество ждет от бизнес-образования подготовки не просто эффективных менеджеров, но современных социально ответственных лидеров. Докладчик высказал мнение, что формированию социальной ответственности бизнеса и применению этих принципов в бизнесе будет способствовать построение «общественного капитала». При этом понятие «общественный капитал» он трактует как «доверие и объединение, порожденные отношениями» между заинтересованными группами. Эти отношения строятся длительное время и представляют базу для построения разных партнерств.

Как показала конференция, содержание КСО, механизмы ее формирования и реализации в настоящее время волнуют как теоретиков, так и практиков в нашей стране и за рубежом. На конференции было много дискуссий и обсуждений.

Большинство представленных докладов вызвало живой отклик присутствовавших и много вопросов.

Представители бизнес-образования с интересом обсуждали следующие вопросы: насколько проблемы КСО находят понимание в государственном секторе экономики; возможно ли внедрение принципов КСО, если диалог бизнеса и власти нарушен; какова роль профессиональных ассоциаций в распространении и налаживании механизма реализации принципов КСО и т.д.

Подводя итоги конференции, можно отметить, что проблематика КСО является сложной и противоречивой. В связи с этим возрастает важность и необходимость проведения широких общественных и профессиональных дискуссий, которые должны способствовать лучшему пониманию сущности КСО и механизмов ее реализации в бизнесе. Не оставляет сомнений необходимость включения дисциплин, связанных с КСО, в программы бизнес-образования. При этом РАБО и другие профессиональные бизнес-ассоциации должны играть особую роль в распространении эффективных практик КСО и координации деятельности своих членов в этой области.



ТЕМА НОМЕРА:

**Инновационные
технологии
в бизнес-образовании**

МОСКОВСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

*Помогать успешным стать более успешными.
Готовить людей, способных развиваться и развивать страну и мир.*

Московская школа управления «СКОЛКОВО» – совместный проект 14 частных инвесторов, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения, способной уже через несколько лет соперничать с ведущими бизнес-школами в мировых рейтингах. Делясь практическими знаниями, школа призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. Проект реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках национального проекта «Образование».

УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ «СКОЛКОВО»

Ключевые образовательные продукты Московской школы управления «СКОЛКОВО» – это программы «Full-time MBA», «Executive MBA» и «Executive Education». Две первые программы будут запущены в 2009 году – в сентябре и январе соответственно. Краткосрочные программы «Executive Education» для руководителей высшего и среднего звеньев проводятся с декабря 2006 года.

Основные характеристики программ «СКОЛКОВО»:

- Акцент на лидерство и предпринимательство.
- Фокус на страны с быстрорастущими рынками.
- Инновационный подход к учебному процессу / активное обучение.

Программы «Executive Education» стали первым образовательным продуктом Московской школы управления «СКОЛКОВО». Формируя свое предложение, школа сделала акцент на сочетании экспертизы ведущих западных и российских преподавателей с выступлениями практиков реального бизнеса и ярких лидеров из мира искусства и спорта. По итогам 2006/07 учебного года было проведено 24 программы обучения для 500 участников из различных областей бизнеса.

«*Full-time MBA*» – программа, рассчитанная на молодых людей, стремящихся стать лидерами в создании новых и развитии существующих бизнес- и социальных проектов. Основным способом подготовки студентов в рамках «Full-time MBA» станет выполнение под руководством преподавателей серии проектов, представляющих интерес для российских и международных компаний, общественных и государственных организаций. Календарная длительность программы составит 16 месяцев (с сентября по декабрь). Начало программы запланировано на сентябрь 2009 года.

Структурно программа будет состоять из шести модулей и включать в себя три проекта – общегосударственный/социальный, корпоративный и предпринимательский, а также две стажировки за рубежом – в странах с быстрорастущими рынками (Индия/Китай) и развитой экономикой (США/ЕС).

Модульные программы «Executive MBA» по менеджменту для руководителей высшего звена будут запущены в январе 2009 года. Продолжительность программы составит 18 месяцев. Начало отбора студентов запланировано на лето 2008 года.

СТРОИТЕЛЬСТВО КАМПУСА

Официальный старт строительству кампуса «СКОЛКОВО» был дан 21 сентября 2006 года.

Архитектурное решение кампуса Московской школы управления «СКОЛКОВО» воплощает ее инновационный, прогрессивный характер и основывается при этом на идеях, возникших в России и получивших всемирное признание. Автором проекта кампуса является британский архитектор Д.Аджайе, который предложил собственную трактовку произведений русского художника К.Малевича. Решение зданий школы в духе полотен Малевича призвано подчеркнуть взаимопроникновение российской и мировой культуры и продемонстрировать футуристический характер школы, в полной мере присущий творчеству великого русского художника.

Строительство ведется на территории Одинцовского района Московской области, на первом километре Сколковского шоссе, между деревнями Марфино и Сколково. Общая площадь участка строительства составляет 25,6 га, общая площадь зданий комплекса школы – 60 тыс. кв. м. Реализация проекта осуществляется рекордными темпами за счет параллельного ведения процессов проектирования и строительства и будет завершена в 2009 году.

Адрес: 115035, Москва, 1-й Кадашевский пер., д. 10, стр. 3.

Телефон/факс: (495) 580-3003.

E-mail: info@skolkovo.ru

Сайт: www.skolkovo.ru

Ректор – Андрей Евгеньевич ВОЛКОВ.



ПРЕМИУМ КОНСАЛТИНГ

Закрытое акционерное общество «Премиум Консалтинг» является частью группы компаний «Премиум» – центра консультационных услуг в области управления, сочетающего в себе структуру классического управленческого консалтинга и обучающую структуру, которые взаимно дополняют друг друга, способствуя более качественному, индивидуальному и целостному обслуживанию клиента.

Основная цель группы компаний «Премиум» – содействие российскому и международному бизнес-сообществу в процессе развития компаний, практического внедрения стандартов корпоративного и стратегического управления, адаптированных к конкретным задачам и условиям бизнеса, обновления знаний и развития современных деловых навыков на всех уровнях организации.

За годы успешной работы в ведущих вузах Москвы (Государственный университет – Высшая школа экономики, Государственный университет управления, Финансовая академия при Правительстве РФ, Академия народного хозяйства при Правительстве РФ и т.д.), а также участия в международных консалтинговых проектах руководство и эксперты группы «Премиум» накопили большой опыт оказания методической и консультационной поддержки в становлении, развитии и совершенствовании системы корпоративного и стратегического управления компанией, раскрытия информации, IPO, маркетинга, финансов фирмы, корпоративной социальной ответственности и управления человеческими ресурсами. Среди экспертов «Премиум Групп» – специалисты, стоявшие у истоков стратегического управления в России.

ЗАО «Премиум Консалтинг» объединяет более 25 опытных экспертов и консультантов, обладающих опытом работы с ведущими отечественными и зарубежными компаниями. Используя широкий набор методов и инструментов в зависимости от пожеланий заказчика и требований технологии, «Премиум Консалтинг» осуществляет своевременную и полную реализацию комплекса работ по созданию продукта, полностью отвечающего потребностям клиента.

В спектр основных услуг, оказываемых ЗАО «Премиум Консалтинг», входит:

- √ Постановка системы стратегического управления в компании. Создание и запуск в компаниях инфраструктуры стратегического менеджмента, разработка стратегии развития, сопровождение внедрения стратегии, разработка и внедрение системы сбалансированных показателей.
- √ Постановка системы корпоративного управления в компании. Разработка и сопровождение внедрения эффективной системы корпоративного управления, построение эффективного совета директоров, формирование организационно-функциональной основы отношений корпоративного управления.
- √ Внедрение процессного подхода. Моделирование процессов, формирование инфраструктуры процессного управления, интеграция с существующими системами и структурами. Внедрение ряда процессных технологий, основанных на моделировании и оптимизации процессов, сопровождение сертификации по международным стандартам ISO.

Клиентами и партнерами ЗАО «Премиум Консалтинг» за несколько лет успешной деятельности стали Финансовая корпорация «Уралсиб», РАО «ЕЭС России» и его дочерние компании, АФК «Система», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ФГУП «Красноярский машиностроительный завод», московский завод «Кристалл», АО ТНК «Казхром», Тбилисский электровозостроительный завод, нефтяная компания «Лукойл» и другие.

Еще одной компанией группы «Премиум» является *ООО «Премиум Тренинг»* (дочерняя компания), представляющее собой обучающую структуру, которая до настоящего времени предлагала рынку лишь краткосрочные программы обучения (до 72 часов), в том числе международные научно-практические семинары в регионах России и за рубежом – в США, Великобритании, Канаде и т.д. В самом ближайшем будущем ООО «Премиум Тренинг» планирует предложить своим слушателям лицензионные обучающие программы (свыше 72 часов), а также корпоративные программы обучения различной продолжительности.

Компания имеет более десяти партнеров в различных регионах мира, в том числе в США, Бразилии, Канаде, Мексике, Германии и Великобритании, а также около 100 корпоративных клиентов в России и за рубежом.

Главными конкурентными преимуществами ООО «Премиум Тренинг» являются: учет отраслевой специфики российских компаний;

- √ четкая практическая ориентация и адаптация учебных программ к потребностям компаний-заказчиков;
- √ использование новейших технологий обучения (в том числе лицензионных методик, получивших признание деловой и академической среды за рубежом), гарантирующих успешность обучения и достижение заданного уровня подготовленности слушателей;
- √ организация и проведение конференций, симпозиумов, элитных международных тренингов в партнерстве с мировыми лидерами бизнес-образования, международными организациями, фондами и ассоциациями по проблемам корпоративного и стратегического управления, социальной ответственности и устойчивого развития российского бизнеса;

- √ системный подход на всех этапах обучения;
- √ высококвалифицированный состав преподавателей и экспертов-консультантов;
- √ сочетание практических и теоретических методов обучения, обеспечивающих комплексную подготовку специалистов;
- √ уникальные учебно-методические разработки по каждой программе.

Адрес: 117419, Москва, 2-й Рошинский пр., д. 8, офис 1209.

Телефон: +7 (495) 733-9364.

Факс: +7 (495) 733-9365.

E-mail: info@praemium.ru

Сайт: www.praemium.ru

Генеральный директор – Илья Владимирович ТОМОРАДЗЕ.



ФИЛИАЛ МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ

ГОУ ВПО «Московский государственный университет технологий и управления» (МГУТУ) – один из ведущих технологических вузов России. Филиал университета в городе Мелеуз аккредитован и имеет лицензию Министерства образования и науки РФ на осуществление образовательной деятельности по 18 специальностям, дополнительному образованию, довузовской и послевузовской подготовке кадров. В 2006 году филиал получил сертификат международной системы менеджмента качества ИСО 9001 – 2001.

В структуру вуза входят факультеты технологического менеджмента, управления и информатизации, экономики и предпринимательства, технопарк с научно-исследовательскими лабораториями, международный отдел, центры дополнительного образования, профессиональной переподготовки и повышения квалификации, представительство университета в городе Стерлитамак.

В филиале МГУТУ учатся более 4,5 тыс. студентов из многих субъектов РФ. Преподавание ведет высокопрофессиональный профессорско-преподавательский состав, в том числе кандидаты и доктора наук, ведущие специалисты предприятий и организаций республики.

Высокое качество обучения обеспечивается через постоянное совершенствование учебно-лабораторной базы вуза. Специализированные классы компьютерного парка филиала включают около 400 компьютеров. Выделенный канал по сети Интернет, оснащение аудиторий интерактивными досками, мультимедийным оборудованием помогают преподавателям внедрять инновационные формы и методы обучения. Научно-исследовательские и учебные лаборатории оснащены высокотехнологичным и производительным современным лабораторным оборудованием, мебелью, измерительными приборами – всем необходимым для оптимального решения аналитических задач.

Реальным результатом прикладных научных исследований, которые ведутся в лаборатории «Пищевые технологии» совместно со Стерлитамакским филиалом АН РБ и профильными кафедрами медицинского университета, стало синтезирование нового вида йодосодержащей биологически активной добавки «Фитойод» для обогащения молочных продуктов. На основе «Фитойода» в филиале разработана оригинальная технология производства молочного продукта «Фитомол», которое уже налажено на

Мелеузовском и Месягутовском молочно-консервных комбинатах. В целях профилактики йододефицитных заболеваний среди детей в Мелеузовском районе реализуется программа «Школьное молоко», в рамках которой учащиеся дополнительно к ежедневному рациону получают йодированное молоко «Фитомол», получившее признание на конкурсе «10 лучших инновационных идей Республики Башкортостан». Развивается патентно-лицензионная деятельность — за последние годы получено 15 патентов.

Организуется производственная практика на предприятиях Российской Федерации, в туристических и гостиничных комплексах, организациях малого и среднего бизнеса.

Активно развивается международная деятельность: студенты обучаются в Нидерландах, выезжают в молодежные лагеря в Германию и США. Преподаватели проходят стажировку за рубежом. Для всестороннего развития студенчества созданы все условия, работают собственный Дом культуры, спортивный клуб с тренажерным и теннисным залами, диско-клуб.

В филиале создана структура дополнительного профессионального образования, обеспечивающая организацию профессиональной переподготовки специалистов по ряду лицензированных в филиале программ, повышение квалификации, корпоративное обучение, семинары, тренинги, мастер-классы и т.д.

Адрес: 453850, Республика Башкортостан, Мелеуз, ул. Смоленская, д. 34.

Телефон: (34764) 317-52.

E-mail: melip@narod.ru

Директор филиала — Александр Николаевич МАМИЕВ.



ЮЖНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА

Южный институт менеджмента (ЮИМ) основан в октябре 1993 года и в настоящее время является одним из самых молодых учебных заведений на Северном Кавказе. Вуз органично вписался в систему высшего образования Кубани и России, завоевал общественное признание. Из года в год, расширяя круг специальностей и специализаций, увеличивая набор студентов и выпуск специалистов, институт готовит высококвалифицированные кадры для рыночной экономики, ее инфраструктуры. Мы интенсивно развиваемся и уверенно смотрим в будущее.

Высшая школа международного бизнеса — структурное подразделение Южного института менеджмента — реализует программы высшего профессионального и дополнительного образования на основе аккредитаций Европейского совета по бизнес-образованию и стандартов, признаваемых западными школами международного бизнеса, а также в соответствии с государственными образовательными стандартами России.

По окончании обучения в ВШМБ ЮИМ выдается:

- √ международный диплом о высшем профессиональном образовании на основе аккредитации ЕСБО учебной программы на степень «Магистр бизнес-наук» (специализация «Международный бизнес»);
- √ государственный диплом о высшем профессиональном образовании на основе государственной аккредитации РФ по специальностям 080102 «Мировая экономика» и 031301 «Лингвистика и новые информационные технологии»;
- √ сертификаты международного и государственного образца о дополнительном профессиональном образовании: квалифицированный переводчик-референт международного бизнеса, информационный менеджмент, офисный менеджмент.

Программа обучения ВШМБ ЮИМ направлена на четкую профессиональную специализацию и адаптацию к европейскому учебному плану. В образовательных целях в Высшей школе международного бизнеса создается учебная и дружеская атмосфера, которая помогает студентам развиваться и достигать поставленные личные и профессиональные цели. Благодаря такому подходу студенты развиваются как независимые, активные, рационально мыслящие и творческие личности, которые высоко ценят и уважают социальные, моральные и этические ценности. Подготовка специалистов на уровне западных стандартов бизнес-образования реализуется через:

- √ применение вариативной сквозной практики, в том числе зарубежной, с последующим трудоустройством;
- √ изменение традиционного соотношения в системе «теория – практика» в пользу форм овладения практическими знаниями посредством применения принципов ситуационного анализа и «кейс-стади» в учебных дисциплинах;
- √ проведение ролевых, деловых ситуационных игр в циклах дисциплин, специальностей и специализаций;
- √ реализацию вариативной сквозной программы «Практика – Трудоустройство» на национальных предприятиях и СП с иностранными инвестициями с возможным последующим трудоустройством;
- √ привлечение к преподаванию лучших специалистов по направлениям подготовки ВШМБ ЮИМ, преподавателей-практиков, сочетающих академические знания с профессиональным опытом, из состава топ-менеджеров и ведущих специалистов банков, Торгово-промышленной палаты, таможенных и налоговых служб, внешнеэкономических фирм и организаций;
- √ организацию получения бесплатной работы в рамках стажировок и бесплатных грантов.

Выпускники Высшей школы международного бизнеса ЮИМ работают в соответствии с полученными квалификациями на уровнях бизнес- и топ-менеджмента в банках, международных туристических фирмах, налоговых учреждениях, Торгово-промышленной палате Краснодарского края, телекоммуникационных и инвестиционных компаниях, консалтинговых фирмах, предприятиях энергетической и нефтяной отрасли. Двенадцать выпускников ВШМБ ЮИМ работают в компаниях, размещенных в Германии, США, Испании, Марокко и Ливане.

Адрес: 350040, Краснодар, ул. Ставропольская, д. 204.

Телефон: (861) 255-8186;

Факс: (861) 255-1393.

E-mail: information@hsib.ru; rectorat@uim.ru

Сайт: www.uim.ru; www.hsib.ru

Проректор по международным связям, директор ВШМБ ЮИМ –
Сергей Иванович ЛАШКО.



СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ, ВЫБЫВШИХ ИЗ РАБО

Утвержден решениями Совета РАБО 2 ноября 2007 года и 15 февраля 2008 года

1. Институт дополнительного образования УлГУ (Н.Т.Гурин).
2. МИПК МГТУ им. Н.Э.Баумана (А.К.Ковальчук).
3. IFL Entrepreneur АВ (И.Розениус).
4. Выведен из членов РАБО и введен в состав партнеров РАБО Консультативный центр по менеджменту (Б.П.Будзан).

НОВИНКИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»

РОБЕРТ ГРАНТ **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Издательский дом «Питер» при поддержке Российской ассоциации бизнес-образования продолжает публикацию серии отрывков из новых учебников для слушателей программ MBA. В этом номере — фрагмент вводной главы из книги Р.Гранта «Современный стратегический анализ», вышедшей в свет в феврале 2008 года — одной из первых в обновленной серии «Классика MBA». Издание можно по праву назвать одним из наиболее популярных. Главная его цель — «вооружение» менеджеров и студентов, изучающих менеджмент, основными понятиями, схемами и методами стратегического менеджмента, которые позволят принимать наилучшие решения как для своих компаний, так и для себя лично. Автор методично и последовательно рассказывает о понятии корпоративной стратегии, современном стратегическом менеджменте, предлагает глубокий анализ природы и источников конкурентного преимущества компании, рассматривает бизнес-стратегии в контексте различных сфер деятельности, особые вопросы корпоративной стратегии.

Рекомендовано Советом Минобрнауки России по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программе MBA. На русском языке публикуется впервые.

РАЗЛИЧНЫЕ ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФИРМЕ

Как только мы начали рассматривать процесс создания стратегии в организациях, стало очевидным, что стратегическое управление выполняет множество функций. Особняком среди них стоят три основные цели управления.

√ **Стратегия как подкрепление решения**

В начале этой главы мы выделили стратегию как ключевой элемент успеха. Но почему? Стратегия выступает принципом или лейтмотивом, который обеспечивает согласованность решений, принимаемых индивидуумом или организацией. Почему же люди и организации не в состоянии принять оптимальные решения в отсутствие такой объединяющей темы? Давайте вспомним шахматную

эпопею 1997 года «Человек против компьютера», когда Гарри Каспаров потерпел поражение от компьютера «Deep Blue» корпорации IBM. Компьютер не нуждался в стратегии. Благодаря феноменальной мощности памяти и вычислительным способностям «Deep Blue» смог определить оптимальные ходы, основываясь на гигантском дереве решений, определяющем последствия всех возможных ходов. Каспаров же, напротив, был подвержен когнитивным ограничениям, присутствующим всем людям. Насколько лица, принимающие решения, связаны ограниченной рациональностью (люди, стремясь к рациональности, имеют ограниченные способности к поиску и обработке информации), настолько стратегия в форме директив и

критериев решения может повысить качество и улучшить последовательность стратегического принятия решений.

Когда мы переходим от людей к организациям, проблема оптимизации решений становится намного сложнее, поскольку невозможно рассмотреть значения каждой перестановки при выборе решения. В данной ситуации такие стратегические принципы, как «Низкие цены каждый день» компании «Wal-Mart» или «Удовлетворим потребность пассажиров в путешествиях на короткие расстояния по ценам, сравнимым со стоимостью поездки на автомобиле» компании «Southwest Airlines», помогают упростить принятие решений, ограничивая диапазон рассматриваемых альтернативных решений и выступая в качестве эвристики – «правила большого пальца», которое сокращает поиск приемлемого решения.

Стратегия не только упрощает принятие решения, но и повышает его качество, так как, во-первых, объединяет знания различных людей в единое целое и, во-вторых, облегчает применение аналитических инструментов. Инструменты и схемы анализа отрасли, ресурсов и оценки эффективности, с которыми вы познакомитесь далее, обеспечивают лучшие стратегии, которые в свою очередь приведут к лучшим решениям и более высокой эффективности.

√ *Стратегия как механизм координации*

Создание стратегии представляет собой случайный процесс, включающий принятие решений всеми членами организации. Самая сложная задача, с которой сталкивается любая многочисленная организация, звучит так: «Как скоординировать действия людей». Стратегия может облегчить координацию несколькими способами, так как прежде всего она является инструментом коммуникации. Положения стратегии – мощное средство, посредством которого исполнительный директор может довести до всех членов организации идентичность, цели и ситуацию компа-

нии в конкурентной борьбе. Однако для того чтобы достичь координации, одной коммуникации недостаточно.

Для эффективного сотрудничества необходимо привлечь различные функции, уровни и заинтересованные группы. Одна из ролей процесса стратегического планирования заключается в создании форума, на котором происходит обмен мнениями и достигается согласие. Как только стратегия согласована, процесс стратегического планирования обычно включает в себя выработку набора целей и обязательств, выполнение которых затем отслеживают в течение всего периода стратегического планирования. Повышение важности процессов стратегического планирования в крупных компаниях как механизм координации проявляется в передаче ответственности за стратегическое планирование от корпоративных специалистов по планированию линейным руководителям и с корпоративного уровня – на уровень бизнес-единиц.

√ *Стратегия как цель*

Стратегия – это взгляд в будущее. Она имеет отношение не только к тому, как фирма конкурирует сегодня, но и к тому, чем фирма станет в будущем. Многие организации формулируют эту идею в утверждениях видения. Цель видения того, чем станет компания в будущем, состоит не только в том, чтобы установить главные направления в формулировке стратегии, но и в том, чтобы сделать упор на такие устремления компании, которые стали бы сильным мотивирующим фактором для ее сотрудников.

Хэмел и Прахалад считают, что решающим компонентом стратегий самых успешных компаний является «стратегическое намерение» – навязчивая идея добиться лидерства в своей области предпринимательской деятельности. В качестве примеров стратегического намерения можно привести цель программы «Аполлон» («Доставить человека на Луну к концу десятилетия»), заявление компании «Macdonalds» («Наше видение должно доминировать в глобальной

индустрии общественного питания») или «Проект Бесконечность» компании «Coca-Cola». Джим Коллинз и Джерри Поррас приходят к одному и тому же выводу: американские компании, которые были лидерами в своем секторе 50 и более лет — «Merck», «Walt Disney», 3M, IBM и «Ford», — выработали преданность и целеустремленность благодаря постановке «больших, головокружительных и амбициозных целей». Сэр Брайен Питман, председатель самого прибыльного британского банка «Lloyds TSB», оказывающего услуги физическим лицам, утверждает: «Большая прибыль проистекает из честолюбивых целей, которым не подходит статус-кво. Вызов сам по себе уже порождает новые идеи и возбуждение. Он стимулирует выйти за рамки привычных представлений».

Хэмел и Прахалад в своих аргументах идут еще дальше. В динамичной окружающей среде обычного подхода к формулированию стратегии, делающего акцент на соответствии между внутренними ресурсами и внешними возможностями, может оказаться недостаточно для того, чтобы обеспечить долговременную конкурентоспособность. Решающим фактором успеха таких новых компаний, как CNN в индустрии телевидения, «Apple» в компьютерной индустрии, «Yamaha» в сфере производства музыкальных инструментов, «Southwest Airlines» и «Virgin Atlantic» в индустрии авиаперевозок, оказалось несоответствие между ресурсами и ожиданиями, когда ничем не обоснованные амбиции стали движущей силой инноваций, готовности пойти на риск и постоянного совершенствования. По мнению Хэмела и Прахалада, стратегия должна меньше всего заниматься соответствием и размещением ресурсов и должна заботиться главным образом о максимально полном использовании ресурсов и превращении их в трамплин для прыжка. То, что мы видим здесь, — это конфликт между ресурсной обеспеченностью фирмы, с одной стороны, и приверженностью к осуществлению стратегии и

ее интенсивностью — с другой. Скудость ресурсов может породить амбиции, инновацию и культуру «достижения успеха несмотря ни на что», тогда как избытие ресурсов может стать источником самодовольства и лени.

√ «Проект Бесконечность» компании «Coca-Cola»

Компания «Coca-Cola» владеет 43% американского рынка газированных безалкогольных напитков. В США продукция «Coca-Cola» продается в 2 млн магазинов, 450 тыс. ресторанов и 1,4 млн торговых автоматов. Получается, что эта компания — доминирующий игрок с ограниченными перспективами роста. Однако председатель совета директоров Р.Гойсуэто оценил рыночную долю «Coca-Cola» лишь в 3%. В чем причина такого несоответствия? Гойсуэто идентифицирует целевой рынок компании как совокупное потребление жидкостей всеми людьми на земле. Цель «Проекта Бесконечность» состоит в том, чтобы стимулировать компанию воспользоваться своими безграничными возможностями для увеличения доли рынка.

Как эта амбициозная цель может отразиться на продажах? Вместо того чтобы рассматривать свою совокупную долю на американском и мировом рынках, «Coca-Cola» собирается выявить несоответствие рыночных долей между странами, районами и конкретными точками сбыта. В Бисмарке (штат Северная Дакота) среднестатистическое ежегодное потребление «Coca-Cola» составляет 566 бутылок емкостью восемь унций, а в соседнем Джеймстауне — только 314 бутылок. В Мемфисе (штат Теннесси) среднестатистическое потребление на 50% выше, чем в соседнем Хот-Спрингсе (штат Арканзас).

Находясь в торговом центре в Атланте, Джек Сталь, возглавляющий производство «Coca-Cola» в США, видит гастроном, три ресторана и три торговых автомата — и все они продают продукцию «Coca-Cola». Насыщенный рынок? «Нет, микроскопические возможности, — утверждает Сталь. — В соседних жилых домах и деловых комплексах можно было бы разместить дополнительные торговые автоматы. Держу

пари, что 150 человек ежедневно посещают парикмахерский салон. Почему бы им не купить кока-колу?».

Источник: A Coke and a Perm? // Wall Street Journal. — May 8. — 1997.

√ *Роль анализа в формулировании стратегии*

Это обсуждение, во-первых, стратегии как случайного процесса и, во-вторых, как роли стратегии в координации, коммуникации и мотивации. С тех пор как два ведущих профессора Гарварда назвали современные методы менеджмента инструментом, снижающим международную конкурентоспособность американских фирм, аналитические подходы к управлению критиковали за статичность, консервативность, отказ от риска, негибкость, краткосрочность и отвращение к инновациям.

Цель этой книги состоит не в том, чтобы защищать обычные подходы к анализу бизнес-стратегии, а в том, чтобы добиваться большего успеха. Управленческий подход к стратегии должен быть динамичным, гибким и инновационным. Он должен признавать важнейшую роль, которую играют в организациях их цели и ценности, а также важность стратегического процесса для обеспечения коммуникации и координации. Он должен признавать значение интуиции, неявного знания и «научения» посредством действия, являющихся дополнением более «научного» анализа.

Стратегический менеджмент — наука молодая, которая страдает от недостатка внутренней согласованности, последовательности, эмпирически подтвержденных теорий и опирается на отрывочные сведения из области экономики, психологии, социологии и биологии. В отличие от других управленческих дисциплин с более технической ориентацией — финансов, исследования операций и управления производством, стратегический анализ не рождает решения проблем. Он не предлагает алгоритмов планирования и не позволяет установить, какое инвестиционное предложение дает

максимальную чистую приведенную стоимость. Стратегические вопросы, с которыми сталкиваются компании — подобные тем, которые встают перед людьми (стоит ли жениться, заняться ли банковскими инвестициями или маркетингом товаров народного потребления), — оказываются слишком сложными для программирования.

Цель стратегического анализа состоит не в том, чтобы дать готовые ответы, а в том, чтобы облегчить понимание вопросов. Большинство аналитических методов, представленных в этой книге, — это схемы, которые позволяют нам идентифицировать, классифицировать и понять принципиальные факторы, имеющие отношение к стратегическим решениям. Эти схемы неоценимы, поскольку позволяют разобратся со сложными стратегическими решениями. В некоторых случаях самое полезное, что можно сделать, — это оказать нам помощь в тот момент, когда мы приступаем к решению проблемы. Когда нас подводят к вопросам, на которые мы должны ответить, и предоставляют схему структурирования собранной информации, мы оказываемся в более выгодном положении, чем менеджер, которому приходится полагаться исключительно на собственный опыт и интуицию. Наконец, аналитические схемы и методы помогают развить управленческую гибкость. Анализ, приведенный в данной книге, можно применять во всех ситуациях, он не является специфичным для каких-либо отдельных отраслей, компаний или ситуаций. Следовательно, он помогает нам повысить собственную уверенность и эффективность восприятия и реагирования на новые ситуации и новые обстоятельства. Понятия, схемы и методы, предлагаемые в этой книге, стимулируют глубину понимания фундаментальных вопросов конкурентного преимущества, потребностей клиентов, организационных способностей и основ конкуренции и при этом не ограничивают их инноваций, гибкости и умения извлекать выгоду при любых обстоятельствах.



БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ
№ 1 (24) • 2008

Над номером работали:

Т.В.Леонова
Н.Е.Пузанова
О.Н.Валентинов
С.А.Белоконь

Подписано в печать 5.04.08

Печать офсетная
Формат 70×108 ¹/₁₆.
Усл. печ. л. 11,5
Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Технопринт»
www.t-print.ru