

russian association of business education  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

# БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

№1(31)

2012



Главный редактор:

**Т.Д.Подсыпанина**

Редакционный совет:

**Л.И.Евенко (председатель)**

**В.В.Бородачев (Н.Новгород)**

**В.А.Буренин (Москва)**

**В.В.Годин (Москва)**

**Н.А.Евтихиева (Москва)**

**В.С.Катькало (С.-Петербург)**

**Г.Н.Константинов (Иркутск)**

**С.А.Масютин (Сафоново)**

**С.К.Мордовин (С.-Петербург)**

**Ю.Н.Мосейкин (Москва)**

**С.П.Мясоедов (Москва)**

**В.Д.Козлов (Н.Новгород)**

**С.Р.Филонович (Москва)**

**С.А.Щенников (Жуковский)**

Российская ассоциация бизнес-образования благодарит Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации за содействие в выпуске номера



Адрес редакции: **125499, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 37Б, офис 140**  
Телефон/факс: **(499) 943-9302; 943-9309**. E-mail: **office@rabe.ru; www.rabe.ru**

Журнал "Бизнес-образование" издается с ноября 1996 года Российской ассоциацией бизнес-образования. Журнал зарегистрирован в Комитете РФ по печати. Свидетельство № 017389

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

## **БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

- С.П.Мясоедов.** «Бизнес-школы демонстрируют свою жизнестойкость и способность к изменениям» .....
- С.Н.Катырин.** «Приоритеты нам диктует время» .....
- И.В.Аржанова.** «Актуальные программы обязательно должны влиять на обновление основных образовательных программ» .....
- Л.И.Евенко.** «Я горжусь тем, что последние двадцать лет своей жизни отдал РАБО» .....

## **АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА**

### **Центр предпринимательства США – Россия**

- Интеграция образования и инновационного предпринимательства: российский и международный опыт. По материалам конференции «Технологическое предпринимательство и инновации в российской высшей школе» .....
- «Предпринимательство: учить, учить и еще раз учить!» *Интервью президента Центра предпринимательства США – Россия В.М.Седова* .....
- Г.В.Широкова.** Обучение предпринимательству в России: факторы развития предпринимательского духа студентов .....
- Г.Д.Лаптев, Д.К.Шайтан.** Профессия: инновационный предприниматель .....
- В.А.Дуболазов, В.В.Щеголев.** Обучение предпринимательству в вузе .....

## **ШКОЛЫ БИЗНЕСА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ**

- В.Д.Чухломин.** Аттестация преподавателей. *Из опыта американской школы бизнеса* .....
- Л.А.Мальшева.** Конкурс учебных программ: компетентностный подход к оценке преподавателей .....

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И ТЕХНОЛОГИИ**

### **Программы – победители Всероссийского конкурса РАБО – НФПК**

- Д.А.Привольнев.** Программа курса «Управление бизнес-процессами» .....
- Н.А.Солдатенко.** Программа курса «Управление бизнес-процессами» .....
- Ю.Е.Солодяшкина.** Программа курса «Управление изменениями через управление процессами» .....

## **НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»**

- Т.Д.Подсыпанина.** Инновации в управлении социально-экономическими системами в регионах: концепции, стратегии, методы .....
- Е.А.Волкова, В.Н.Лазарев.** Интеграция власти, бизнеса и бизнес-образования на пути к инновационному типу экономики. *По материалам II международной научно-практической конференции* .....
- Э.К.Минасян.** Ведущие эксперты обсудили проблемы бизнес-образования .....

## **ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫХ ЧЛЕНОВ РАБО**

### **НОВЫЕ ИЗДАНИЯ**

- Л.И.Евенко.** Методология организационных изменений по Фламгольцу для компаний и школ бизнеса. *Рецензия на книгу Э.Фламгольца, И.Рэндл* .....
- А.М.Карминский.** Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. *Рецензия на книгу Л.А.Мальшевой* .....

На обороте благодарим Центр предпринимательства США – Россия

С.П.Мясоедов

# Бизнес-школы демонстрируют свою жизнестойкость и способность к изменениям<sup>1</sup>

**В** настоящее время бизнес переживает сложные изменения. Это ставит перед руководителями новые вызовы и дает им новые возможности. В свою очередь бизнес-образование должно реагировать на происходящее эффективным образом.

*Для того чтобы адекватно реагировать, а в некоторых случаях и предвидеть нужды своих клиентов, бизнес-школы должны меняться сами как образовательные учреждения, а также содействовать изменению компаний, которые становятся их клиентами. Вопрос заключается в том, готовы ли бизнес-школы, в стенах которых много слов произносится о необходимости творческого подхода к бизнесу, об инновациях и изменениях, меняться сами. Кроме того, хотелось бы понять, насколько и каким образом эти изменения могут быть реализованы с определенной синергией, если обучающие партнеры начинают тесно сотрудничать. Речь идет о сотрудничестве между бизнес-школами и их партнерами в корпоративных университетах. Ассоциации развития бизнеса уже играют в этом процессе важную роль, однако они могут увеличить эффективность своего воздействия.*

Чтобы получить ответы на поставленные вопросы мы беседуем с Сергеем Мясоедовым, который делится своими мыслями и идеями. Как человек, исполняющий три различные функции – ректора ИБДА Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, первого вице-президента РАНХиГС, а также вновь избранного президента Российской ассоциации бизнес-образования, – профессор Мясоедов является именно тем лицом, которое может познакомить нас с многосторонними процессами, происходящими в сфере бизнес-образования сегодня. Следуя нашему глубокому убеждению в том, что развитие профессорско-преподавательского состава является ядром любых изменений в сфере бизнес-образования и воспитания будущих лидеров, мы попросили Сергея Мясоедова также рассказать о своем видении того, какие преподаватели нужны бизнес-школам на современном этапе структурных изменений. Профессор Мясоедов подробно остановился на этой проблеме в обращении к участникам VI IMTA конференции, посвященной вопросам развития профессорско-преподавательского состава на основе изучения лучших практик, которая проходила в Москве в мае 2011 года.

*М.Гудич. В своей неопубликованной книге Казимир Малевич написал, что ни один феномен не умирает. Он имел в виду постоянно появляющиеся новые феномены и постоянную «реинкарнацию» идей. Как Вам видится текущая «реинкарнация» основных*



**Сергей Павлович МЯСОЕДОВ**, доктор социологических наук, ректор Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, президент Российской ассоциации бизнес-образования

<sup>1</sup>Интервью провел Миленко Гудич, исполнительный директор International Management Teachers Academy (IMTA).

*вызовов, с которыми сталкиваются современные лидеры, а также процесс развития практики менеджмента? Каковы критические пробелы в знаниях сегодняшних руководителей, которые должны волновать бизнес-школы?*

**С.Мясоедов.** Полагаю, что термин «реинкарнация» идеально подходит процессу постоянного круговорота одних и тех же идей. В Библии этот феномен описан следующим выражением: «Ничто не ново под луной». Тем не менее, когда, казалось бы, те же самые идеи относительно управления изменениями, лидерства и ценностей возвращаются, они приходят к нам не совсем в той форме, в которой существовали ранее. Действительно, продолжая цитировать известные высказывания, повторим слова древнего философа: «Невозможно войти в одну и ту же реку дважды». В результате давно существовавшие и доказавшие свою полезность теории и идеи, проходя через реинкарнацию, возвращаются к нам уже в новом виде, впитав в себя изменения среды, новые потребности людей, изменения моральных и этических ценностей согласно изменению наших знаний, навыков, технологий. Не думаю, что существуют какие-либо критические пробелы в знаниях и навыках, которые бизнес-школы сегодня должны закрыть. Бизнес-школы – крайне адаптивные, ориентированные на клиента и рынок структуры, они следуют концепции ситуационного лидерства и в результате берут с полок библиотек именно те теории, которые представляются актуальными на сегодняшний день и в сегодняшней ситуации, и ставят на полки те теории, которые уже устарели. Мне кажется, что все бизнес-школы, как бы их не критиковали, доказали свою жизнеспособность и важность для бизнес-организаций.

Однако впереди идет бизнес, поскольку именно он первым чувствует изменения рынка. А бизнес-школы должны следовать критическим замечаниям со стороны бизнеса и соответственно менять свои программы. В бизнес-школах, которые занимают первые строки международных рейтингов и привлекают тысячи руководителей компаний из всех стран мира на свои программы, ситуация с наборами весьма неплохая. Мы должны признать, что они дают своим слушателям много необходимых знаний и навыков. Тем не менее есть ли у них резервы для улучшения качества своих услуг? Определенно! И критика бизнес-школ в прессе и бизнесом вполне оправдана. У бизнес-школ есть много проблем и недостатков в работе. Это сравнимо с расхожим выражением по поводу стакана, наполовину заполненного водой. Одна группа людей всегда будет говорить, что стакан наполовину полон, а другая – что он наполовину пуст. И обе эти группы людей будут наполовину правы и наполовину неправы.

*М.Гудич. На международной конференции руководителей бизнес-школ АМВА, прошедшей недавно в Женеве, состоялась специальная сессия, посвященная возникающим изменениям*

*во внешней среде. На этой сессии Даница Пург, Вы и Джуди Цуи представили свое видение развития сектора бизнес-образования в странах Восточной Европы, России и Китае соответственно. Как Вы можете охарактеризовать существующий разрыв в навыках в России и других быстро развивающихся странах? Как можно охарактеризовать позицию рынков быстро развивающихся стран в целом по отношению к рынкам развитых стран, которые имеют намного более длительный опыт с точки зрения менеджмента вообще и развития управленческой практики в частности? Какие проблемы являются универсальными, а какие определяются контекстом и культурой?*

**С.Мясоедов.** Я не вполне разделяю философию данного вопроса и не думаю, что на сегодняшний день существует контекстный и культурный разрыв между развитыми и развивающимися странами. В большинстве так называемых развивающихся рынков бизнес-образование и бизнес-школы уже насчитывают не менее двадцати лет существования. Разрыв, о котором Вы говорите, можно было ощутить двадцать лет назад.

Сегодня в России существует ряд сильных бизнес-школ, которые следуют глобальным тенденциям в сфере бизнес-образования. В этих школах есть сильные команды исследователей и преподавателей, наработаны прочные связи с предприятиями из различных отраслей российской экономики. Они предоставляют услуги по коучингу и консалтингу, у них также имеются долгосрочные связи с ведущими мировыми консалтинговыми компаниями, например, с представителями «большой четверки» (KPMG, PriceWaterhouseCoopers и т.д.) и ведущими консалтинговыми компаниями внутри страны, которые занимаются организацией тренингов и коучингом личного профессионального развития руководителей. В этих бизнес-школах работают многие ведущие профессионалы в сфере бизнес-образования. Это высшая каста. Далее мы можем говорить о бизнес-школах среднего уровня в странах с развивающейся экономикой, им еще предстоит достичь того уровня качества, который отличает американские и европейские школы бизнеса. И конечно, как и в других странах мира, у нас есть такие школы, которые только начинают свое развитие.

В определенной степени то же самое происходит в других странах мира. Так, существует Гарвард, Стенфорд, Уортон, Келлог – это высокий уровень. На рынке Европы и Америки также присутствует несколько сотен школ среднего уровня, которые занимают средние позиции в рейтингах – это просто хорошие школы. И есть большое количество «неудачников», которые продают очень слабые программы MBA. Обычно по демпинговым ценам.

То же самое происходит в абсолютном большинстве развивающихся стран: различие заключается в том, что бизнес-школы – лидеры – ориентируются на стандарты глобальных лидеров в бизнес-образова-

нии и просто автоматически проходят средние стандарты европейского и американского образования. Нам потребуется еще пятнадцать – семнадцать лет для того, чтобы завершить процесс достижения полного соответствия. Это объясняется разрывом во времени. Темп развития стран Восточной Европы и России достаточно высокий, и я надеюсь, что мы нагоним развитые страны сравнительно скоро. Я обычно говорю представителям европейских школ бизнеса, заинтересованным в сотрудничестве со школами из стран Восточной Европы и России: «Когда вы приходите в эти страны, пожалуйста, помните о том, что они пока находятся на середине того пути, которым Моисей вел свой народ по пустыне. Они уже прошли двадцать лет из сорока, о которых говорится в Библии. А значит, в России есть десяток весьма сильных бизнес-школ, которые как минимум не ниже европейского уровня. А по ряду параметров – существенно выше. Поэтому если вы приезжаете в Москву и Санкт-Петербург, представляя средние школы из Америки и Европы, с намерением найти партнеров-сбытовиков для реализации программ среднего качества за определенную комиссию, то для многих российских школ бизнеса сегодня это звучит странно, если не сказать смешно. Если вы ищете учеников, то ищите их среди более молодых школ и центров. Поищите в регионах, где покупательная способность ниже. Если же вы обращаетесь к лидерам российского бизнес-образования, то необходимо понимать, что их может интересовать стратегическое партнерство и реализация синергетического эффекта. И вы должны подумать, а есть ли у вас то, что им можно предложить? Поскольку они могут быть более продвинутыми, чем вы сами. Многие ведущие российские и восточно-европейские школы бизнеса получили международные аккредитации, у них накоплен огромный опыт реализации корпоративных программ обучения, имеется отличный профессорско-преподавательский состав, ведутся интересные исследовательские проекты. Они способны «мыслить глобально, а действовать локально».

На мой взгляд, использование термина «разрыв», когда мы говорим о школах бизнеса в Западной Европе и США, с одной стороны, и о школах Восточной Европы и России – с другой, является слишком общим и не совсем верным.

**М.Гудич.** *Всем широко известна любовь бизнес-школ говорить («проповедовать») о необходимости изменений, в то время как сами школы чаще всего остаются консервативными и не приветствуют изменения. Каковы причины этого? XIX конференция CEEMAN «Бизнес-образование в изменяющемся мире: готовы ли мы к этому вызову» будет специально посвящена достижению бизнес-школами готовности к изменениям. Как вам видится этот вопрос? Каковы основные изменения, через которые школы бизнеса*

*должны пройти, и каковы основные препятствия, если они существуют, для того чтобы пройти путь создания и внедрения необходимых изменений?*

**С.Мясоедов.** Управление изменениями является весьма сложным процессом для большинства компаний в мире. Если мы проанализируем компании, стоимость акций которых была использована для построения индекса «Dow-Jones Industrial Index» сто лет назад и сейчас, кроме компании «Coca-Cola», мы, пожалуй, не найдем там известных сегодня брендов. Легче подняться наверх, чем там удержаться. Это требует непрерывного управления изменениями и качеством. Управление изменениями трудно начать. Любые радикальные изменения означают, что вы должны будете испортить отношения со множеством хороших людей. И в первую очередь вам придется испортить отношения с большим числом тех, кто являлся гордостью предыдущего поколения. Те гуру, на которых вы молились в течение десятков лет, теперь будут отодвинуты в сторону. Это очень неприятный процесс для руководителей бизнес-школ и университетов, поскольку им приходится терять друзей и знакомых. И это очень мучительный процесс для любой компании, но прежде всего – для университета или школы бизнеса.

Вторая причина, которая тормозит процесс управления изменениями в университетах, связана со структурой их управления. Традиционно во главе университетов стоят академические советы. Они состоят из пожилых профессоров, которые чаще всего являются замечательными людьми, великолепными экспертами... по проблемам прошлого, но они не очень адаптированы к проблемам настоящего. Лишь немногим из них удается идти в ногу со временем, в то время как остальное большинство ненавидят изменения и подсознательно мечтают сохранить все, как тогда, когда «деревья были большими». Таким образом, управление изменениями в организациях бизнес-образования по объективным причинам представляет собой более консервативный процесс, чем в бизнес-организациях.

Лучшие школы бизнеса в мире стремятся поддерживать процесс совершенствования и делать его постоянным. Они приглашают представителей бизнеса в свои академические советы. Точно так же поступают и ведущие школы бизнеса России и Восточной Европе.

**М.Гудич.** *Партнерства возникают тогда, когда есть общая вера в возможные синергетические эффекты от объединения сил. Как Вы оцениваете текущее состояние в сфере партнерства между российскими школами бизнеса и их корпоративными и образовательными партнерами? Как оно будет изменяться в будущем?*

**С.Мясоедов.** Россия большая страна, и в связи с этим наши бизнес-школы начали задумываться над серьезными долгосрочными партнерскими отношениями не только с западными школами, но и со школами, работающими в различных крупных городах России (напри-

мер, Москва и Санкт-Петербург и отдаленные регионы). Думаю, что это объективный процесс, и эти программы стратегического партнерства придут на национальный рынок России в самом ближайшем будущем.

Также интересно отметить две новые тенденции на рынке российского бизнес-образования.

*Первая тенденция.* Десять лет назад многие школы стремились отделиться от своих университетов и стать независимыми, поскольку рынок был очень сильным. Теперь же рынок бизнес-образования только оправляется от рецессии. У независимых школ оказывается недостаточно ресурсов для инвестиций в развитие. Они сталкиваются со многими трудностями. Наше правительство – так же как в Великобритании и других странах Европы – поддерживает и стимулирует процесс слияний и поглощений между крупнейшими университетами и бизнес-школами. Меня многое в этом процессе настораживает, поскольку каждый раз, когда создается что-то огромное, теряется гибкость и способность к небольшим инновациям. Тем не менее необходимо признать, что сегодня данный процесс является объективным и продиктован экономическими причинами.

В рамках этой тенденции слияние двух крупнейших российских университетов – Академии народного хозяйства и Российской академии государственной службы – и образование Российской Президентской академии (Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) осенью 2010 года – наиболее значительное событие. Академия народного хозяйства являлась крупнейшим средоточием школ бизнеса и бизнес-образовательных центров и дала до шестидесяти процентов всех выпускников программ МВА в России в 2010 году. Академия государственной службы осуществляла такую же деятельность в сфере образования и тренингов для служащих государственной сферы, удовлетворяя до девяноста процентов спроса со стороны органов федеральной и муниципальной власти России. Целями данного слияния можно считать концентрацию ресурсов и создание университета мирового класса; передачу в государственный сектор наиболее передовых образовательных технологий, накопленных в рамках бизнес-образования; а также – и это главное – формирование системы подготовки управленцев широкого профиля (multifunctional managers), способных работать как в государственных, так и в частных структурах в масштабе национальной экономики; создание на этой основе платформы для частно-государственного партнерства в образовании; формирование образовательной модели гражданского общества, где государство и бизнес тесно сотрудничают в достижении общих целей. В дополнение ко всему, новый университет имеет шестьдесят восемь филиалов в шестидесяти шести регионах России (со всеми их активами: здания, преподаватели и т.д.). Число студентов в кампусах достигает

двухсот тысяч. Российская Президентская академия является крупнейшим университетом в Европе и России. Команда экспертов из Всемирного банка помогает реструктурировать университет и позиционировать его среди ведущих университетов мира.

*Вторая тенденция* связана с открытым рынком и не имеет отношения к государству или правительству. Две крупнейшие российские школы бизнеса («МИРБИС» и «Синергия») нашли стратегических НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ партнеров, сохраняя свою полную независимость на рынке. «МИРБИС» стал участником стратегического альянса с крупным российским банком «УРАЛСИБ», и теперь у них достаточно ресурсов для завоевания рынка, для проведения исследований и расширения своей команды профессионалов.

«Синергия» создает партнерство с одним из крупнейших независимых частных университетов, и они также ждут больших результатов от этого слияния.

Однако то, что происходит, доказывает, что укрупнение бизнес-школ и университетов в той или иной форме – потребность времени. Поскольку нам необходимо сконцентрировать ресурсы для движения вперед.

*М.Гудич.* В прошлом году РАБО отпраздновала двадцатилетие своего существования, что явилось отличным поводом продемонстрировать впечатляющие результаты, достигнутые в сфере этой специфической формы сотрудничества между школами бизнеса. Как Вы охарактеризуете основные достижения Российской ассоциации бизнес-образования в последние два десятилетия? Как Вам видятся основные приоритеты ее будущего развития? Что РАБО как ассоциация может сделать для того, чтобы помочь школам бизнеса подготовиться к изменениям в свете текущих и будущих вызовов, о которых Вы говорили ранее?

**С.Мясоедов.** Во-первых, двадцать лет назад в стране вообще не было бизнес-образования, а теперь оно у нас есть. Во-вторых, много лет назад у нас существовало всего три школы бизнеса, а на сегодняшний день их число достигло ста пятидесяти по всей стране.

В-третьих, двадцать лет назад у нас была горстка талантливый университетских преподавателей, которые ездили на Запад для того, чтобы узнать, чем бизнес-образование отличается от академического образования. Сегодня у нас работает большая национальная команда высококвалифицированных преподавателей и тренеров, которые предоставляют консультации бизнесу, проводят прикладные исследования и несут свои знания и навыки в аудиторию. В-четвертых, двадцать лет назад мы переводили западные учебники среднего уровня (у нас просто не было средств на покупку лучших изданий) по бизнесу. Сейчас у нас есть собственные учебники, построенные на хороших теоретических материалах и дополненные кейсами из российской практики.



Вывод: бизнес-образование существует в России более двадцати лет. Бизнес-школы становятся все более и более зрелыми. Качество наших лучших программ MBA соответствует европейским требованиям. Ведущие российские школы бизнеса приходят в Европу и США и говорят: «Мы уже не дети. Мы такие же взрослые люди, как и вы. Мы хотим сменить наших старых партнеров. Мы весьма благодарны им, но сегодня мы ищем партнеров более высокого уровня, мы хотим альянса с лидерами».

Какова должна быть роль РАБО в новых условиях? РАБО помогает российским школам бизнеса узнавать об инновациях и последних глобальных и национальных тенденциях рынков бизнес-образования. Именно поэтому мы стремимся сбалансировать характер наших конференций и проводить их в различных регионах России, Европы и мира, чтобы привнести все самое лучшее с национального и международного рынков бизнес-образования в наши школы бизнеса. Мне бы хотелось процитировать президента SEEMAN Даницу Пурр: «Let us get the best from the West. And leave them the rest» («Давайте возьмем лучшее на Западе и оставим им все остальное»). РАБО разделяет этот подход.

*М.Гудич. Что Вы скажете насчет сотрудничества между национальными, региональными и международными ассоциациями и сетями? Что Вы видите в качестве основных сфер близкого сотрудничества в будущем? Как насчет сотрудничества между РАБО и SEEMAN? Как мы можем в дальнейшем основываться на общих ценностях, и через что мы уже прошли в процессе успешного сотрудничества?*

**С.Мясоедов.** Я верю в сотрудничество, мир становится глобальным, люди постоянно чему-то учатся друг у друга. Знания со временем устаревают, и это происходит очень быстро, так что хранить коммерческие секреты в рамках бизнес-школ просто глупо, надо быть открытыми. Как президент РАБО я сделаю все зависящее от меня для того, чтобы укрепить наши отношения с ведущими ассоциациями бизнес-школ и менеджмента в мире, такими как AACSB International, EFMD, Association of MBAs и другими. И конечно, особая роль отведена нашему традиционному партнеру SEEMAN. У РАБО и SEEMAN много общих интересов. Многие школы бизнеса в SEEMAN имеют те же славянские корни, похожий менталитет и образ мышления. РАБО и SEEMAN сотрудничают в организации международных конференций, семинаров и прочих мероприятий. Мы объединяем наши усилия в стремлении создать мост между менталитетами Азии и Восточной Европы. Мне также хочется, чтобы мы объединили свои усилия в сфере сравнительного менеджмента и кросс-культурных исследований.

*М.Гудич. Разрешите мне вновь вернуться к Казимиру Малевичу, чью метафору в виде черного*

*квадрата вы удачно использовали на последней конференции IMTA для описания комплексных качеств современных преподавателей в сфере бизнес-образования. Мой вопрос будет следующим: «Как выглядит черный квадрат с Красной площади?». Другими словами, насколько важным является развитие преподавательского состава на сегодняшний день в России? И следуя логике обсуждения в рамках VI конференции выпускников программы IMTA, каковы роли, которые бизнес-школы и их ассоциации должны сыграть на национальном, региональном и/или международном уровнях?*

**С.Мясоедов.** Полагаю, что воспитание нового поколения талантливых профессоров в сфере бизнеса – двуязычных, способных работать с современными ИТ-технологиями, открытых, обладающих глобальным мышлением – является жизненно важным процессом для России и других развивающихся стран. РАБО как ассоциация ведущих российских школ должна объединить свои усилия в данной области с SEEMAN, обратиться к бизнесу и создать национальную систему подготовки молодых преподавателей. Я высоко ценю положительный опыт Международной академии преподавателей менеджмента SEEMAN. Более девяноста российских преподавателей прошли обучение по данной программе. Когда слушатели из бизнеса приходят в бизнес-школу, то первое, на что они обращают внимание, – это преподаватели, которые преподают в ней. Таким образом, подготовка преподавателей представляется первостепенным, ключевым и весьма важным вопросом повестки дня любой школы бизнеса. И все крупные международные ассоциации в области менеджмента должны объединить свои усилия для достижения успеха в этой области. Я рад, что РАБО и SEEMAN так успешно работают уже в течение многих лет в этом и других направлениях развития бизнес-образования и планируют продолжать работу в будущем.



## «Приоритеты нам диктует время»

*Редактор. Сергей Николаевич, какие направления деятельности Вы считаете приоритетными для Торгово-промышленной палаты РФ в настоящий момент и на ближайшую перспективу?*

**С.Н.Катырин.** Начну с того, что в самой палате в 2011 году произошли серьезные изменения. Мы совершенствуем нашу структуру. Созданы новые подразделения, в частности, департамент содействия инвестициям, экспертно-аналитический центр, сформирован новый состав Третейского суда. Учреждено некоммерческое партнерство «Национальная организация медиаторов». Оптимизирована численность аппарата, зарегистрирована новая редакция Устава палаты и т.д. Мы не намерены останавливаться, структура ни в коем случае не должна стать застывшей; палата – организм живой, совершенствование будет продолжаться, чтобы отвечать требованиям времени.

Мы представляем и отстаиваем перед властью интересы предпринимательства. Это главное. С одним уточнением: защита – да, отстаивание и представление интересов малого, среднего и крупного бизнеса – да, но при условии, что эти интересы не противоречат интересам общества. Естественно, в нашу «зону ответственности» входят все области предпринимательства: промышленность, внутренняя и внешняя торговля, сельское хозяйство, финансовая система, услуги... Становление полноценной рыночной экономики в России еще не закончено. Российская законодательная база, взаимоотношения бизнеса и власти, наконец, традиции и национальная специфика, вопросы социальной ответственности предпринимательства – все это живая ткань, она растет, развивается.

Приоритеты нам диктует время. Сегодня это модернизация страны, перевод ее на инновационные рельсы, привлечение инвестиций, совершенствование законодательства – все остальные задачи, над которыми мы работаем, связаны с решением именно этой, самой главной.

*Редактор. Принимали ли участие представители ТПП РФ в разработке «Стратегии-2020»? Какие предложения, отражающие интересы предпринимателей, продвигает палата для включения в «Стратегию»?*

**С.Н.Катырин.** Представители торгово-промышленных палат заняли активную позицию в дискуссии по проекту «Стратегия-2020». В октябре мы провели масштабный Национальный конгресс, недавно состоялось расширенное заседание Правления ТПП РФ, в котором принял участие глава Правительства РФ Владимир Путин. На этих мероприятиях мы определили принципиальную позицию палаты относительно «Стратегии». Это большая тема. Если кратко, то мы считаем, в частности, что стратегические ориентиры обязательно должны быть дополнены до-



Сергей Николаевич КАТЫРИН, председатель Правления, президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации



рожной картой – программой конкретных действий, формирующих вектор движения в интересах развития экономики страны. Но разработать новую модель экономического роста невозможно без кардинальных изменений в промышленном секторе. Реальная модернизация начнется лишь тогда, когда у нас будет разработана и станет осуществляться продуманная государственная промышленная политика. Именно на ее основе можно будет добиться не стихийной, а системной оптимизации структуры экономики в пользу отраслей инвестиционного спроса, ориентированных на внутренний спрос и способных со временем стать конкурентоспособными на мировых рынках.

Есть и другие острые вопросы, которые необходимо обязательно решить, среди них – привлечение инвестиций. Это важнейшая для нас тема. Необходимо совершенствовать налоговую систему, чтобы она способствовала развитию предпринимательства. Нужны серьезные меры по защите и поддержке российского бизнеса за рубежом, по продвижению его высокотехнологичной продукции и услуг на зарубежных рынках и особенно в странах СНГ. Необходимо особое внимание уделить подготовке кадровых ресурсов для новой экономики, развитию транспортной инфраструктуры, энергообеспечению предприятий и тарифному регулированию...

Одним из приоритетов, обеспечивающих переход на новую модель роста, мы считаем развитие малого и среднего бизнеса. Модернизация в России также неразрывно связана с децентрализацией, перераспределением властных полномочий в пользу регионов и муниципалитетов, что соответствует общемировым тенденциям. Необходимо разработать государственную концепцию стратегического развития российского профессионального образования на перспективу и концепцию непрерывного образования в стране.

Мои коллеги и я – мы абсолютно убеждены в необходимости более активно использовать потенциал палаты в интересах развития экономики России. Среди многих срочных задач – совершенствование системы госзакупок и борьба с коррупцией в этой сфере, развитие внешнеэкономической деятельности и многое другое.

Пришло время передать торгово-промышленным палатам дополнительные полномочия по реализации мер поддержки предпринимательства, осуществляемые сегодня региональной исполнительной властью. Эти полномочия могут распространяться на такие направления, как развитие инновационного предпринимательства, промышленного производства, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников предприятий, в первую очередь малого и среднего бизнеса.

Мы понимаем, что сегодня далеко не везде региональная власть готова к такой постановке вопроса. Не везде готовы к этому и сами ТПП. Понятно, почему: передача полномочий предполагает и передачу части средств

регионального бюджета, следовательно, и соответствующих обязательств, и ответственности. Но мы работаем с администрациями регионов, перестраиваем соответствующим образом систему торгово-промышленных палат и верим в успех. Мы осознаем наш потенциал и нашу ответственность перед обществом, осознаем миссию торгово-промышленных палат.

ТПП РФ начала активно работать с создаваемыми и созданными институтами развития, такими как Фонд прямых инвестиций, Агентство стратегических инициатив, Агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций, Российская венчурная компания. Есть опыт успешной совместной с Минэкономразвития России работы по созданию на базе территориальных палат региональных представительств российской сети ЕвроИнфоКорреспондентских центров – специализированной сети Еврокомиссии по продвижению продукции малых и средних предприятий. Мы предлагаем Правительству РФ и Госдуме предусмотреть и стратегическое, и тактическое самое активное наше участие в реализации «Стратегии» с максимальным привлечением представителей предпринимательства. Мы считаем, что именно такой подход поможет достичь целей, заявленных в «Стратегии-2020».

*Редактор. Кризисные явления 2008 – 2009 годов привели к сокращению инвестиционной активности и спаду в промышленности РФ. Какие ресурсы и возможности ТПП могут способствовать привлечению инвестиций в страну и формированию благоприятного инвестиционного климата?*

**С.Н.Катырин.** Сегодня в мире идет жесткая конкурентная борьба за инвестиции, за технологии, за информацию. Мы пока находимся не в лагере победителей. Но давайте не будем сейчас разбираться в причинах, поговорим о том, что необходимо сделать, чтобы ситуацию изменить. Прежде всего необходимо сформировать в стране соответствующие законы и добиваться их безусловного исполнения. Инвестору должно быть выгодно и безопасно работать в России. Очень важна стабильность законодательства.

В ТПП РФ мы разработали и реализуем проект создания так называемой инвестопроводящей инфраструктуры, заключаем трехсторонние соглашения: ТПП РФ – региональные администрации – региональные ТПП. Мы поддерживаем лучшие проекты, ищем для них инвесторов и намерены опекать их, ограждать от различных возможных сложностей, барьеров, создавать наилучшие условия. Выбрали пятнадцать пилотных регионов. И здесь все абсолютно реально. Например, есть в России Калужская область. До недавнего времени – очень средний регион со слабой промышленностью, а ныне – мощный индустриальный кластер, где строятся десятки предприятий, развивается инфраструктура, туда охотно идут инвесторы, там создаются десятки тысяч новых рабочих мест, востребованы инженерные и рабочие профессии, люди получают за труд хорошие

денги. В этой работе участвуют и наши зарубежные представительства. Для координации действий организован департамент по работе с инвестициями, о котором я уже упоминал. Выходим с законодательными инициативами в Госдуму России, тесно работаем с министерством экономического развития.

*Редактор. Сергей Николаевич, хотелось бы понять, какие условия необходимо создать для ускорения развития инновационного предпринимательства?*

**С.Н.Катырин.** То, что России необходима инновационно ориентированная экономика – это понятно. Альтернативы нет, если мы хотим быть современным сильным государством, с которым считаются в мире. В девяностые годы об этом у нас особенно не думали, правил бал «дикий» рынок. Итог невеселый. Объем мирового рынка наукоемкой продукции составляет сегодня около трех триллионов долларов, а доля России – всего три десятых процента. Нет сомнения: Россия по-прежнему обладает большим научным и производственно-техническим потенциалом во многих отраслях. Это наш «золотой запас». Но существующая нормативно-правовая система пока не соответствует потребностям инновационного развития. Необходимо выстроить национальную инновационную систему. Что под этим подразумевается? Совокупность законодательных, административно-организационных, финансовых, инфраструктурных, информационно-медийных компонентов. Нужно выстроить национальную инновационную систему как совокупность законодательных, административно-организационных, финансовых, инфраструктурных, информационно-медийных компонентов. Безусловно, у нас в стране много интереснейших замыслов, однако большинство из них находится на уровне пока только идеи, не подготовлены к практическому внедрению. Следовательно, нужна эффективная инфраструктура поддержки и продвижения инновационных проектов.

Следующая проблема: невысокий спрос на инновации в стране. В России только одно из каждых десяти предприятий внедряет инновации. В Германии и Бельгии, для сравнения, до четверти проектов – инновационные. Почему у нас так? У малых и средних предприятий, как правило, не хватает собственных оборотных средств, а заемные деньги дороги. Крупные предприятия, доминирующие на рынках, не видят в расходах на инновации смысла, потому что конкуренция во многих секторах у нас еще очень слабая. Пока только создаются государственные механизмы экономического стимулирования инновационного развития через налоги, таможенно-тарифное регулирование, технические регламенты. Безусловно, при этом учитывается мнение бизнеса, представленное ТПП РФ. В идеале же должно быть так: формирование современного инновационного законодательства (правила игры), стимулирующего вложения в инновации (обеспечение спроса), и наращивание механизмов коммерциализации разработок (рыночное предложение).

Мы убеждены, что на пути к инновационной экономике именно у нас есть уникальные возможности. Нет в стране другой негосударственной структуры, имеющей такую, охватывающую всю территорию России, сеть, как система торгово-промышленных палат. ТПП РФ объединяет сто семьдесят четыре территориальные торгово-промышленные палаты: восемьдесят одна в субъектах РФ и девяносто три в муниципальных образованиях. В палаты входит более сорока семи тысяч компаний и индивидуальных предпринимателей. Члены ТПП РФ – двести семь союзов, ассоциаций и других объединений предпринимателей; это хлебопеки, молочники, строители, аграрии, ювелиры, металлурги, машиностроители, текстильщики... Более пятисот объединений предпринимателей действуют на региональном уровне. У нас шестнадцать представительств за рубежом, шестьдесят восемь деловых советов по сотрудничеству с зарубежными странами. Интересы важнейших сфер производства и предпринимательства представляют тридцать четыре комитета ТПП РФ и более тысячи общественных экспертных формирований, созданных территориальными палатами. В составе комитетов работают представители предпринимателей, научного и экспертного сообщества, органов государственной власти. Это очень серьезный ресурс. Мы уверены, что система торгово-промышленных палат идеально подходит в качестве «опорной сети» для реализации национальной инновационной стратегии.

Так, сегодня мы реализуем ряд проектов по поддержке и развитию инновационного предпринимательства с опорой именно на территориальные палаты. Подписано соглашение о сотрудничестве между ТПП РФ и Фондом развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий (Фонд «Сколково»). Палата работает над созданием сети региональных центров коммерциализации технологий (ЦКТ). К их созданию нас подталкивают реальные трудности, с которыми сталкиваются малые инновационные предприятия при внедрении результатов интеллектуальной собственности. Основная задача сети ЦКТ «Сколково – ТПП РФ» – создание региональной инновационной инфраструктуры для поиска, анализа, отбора и доработки инновационных проектов, для исследования рынков сбыта, предоставления различных консалтинговых и инженеринговых услуг с целью коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и дальнейшей поддержки инновационных проектов венчурными партнерами.

ТПП РФ ставит перед собой задачу организовать работу по созданию бизнес-инкубаторов и технопарков в регионах России, предлагая региональной администрации привлечь территориальную ТПП в качестве соисполнителя проекта. При этом территориальная палата, опираясь на методическую, информационную и организационную поддержку ТПП РФ, способна предложить широкий спектр услуг – от содействия в подборе компаний-резидентов по профилю бизнес-

инкубаторов и технопарков, маркетингового сопровождения проектов (вплоть до этапа реализации конечной продукции) и привлечения финансирования до подбора потенциальных потребителей продукции и участия в подготовке и переподготовке кадров, обучении специалистов. Мы считаем, что поддержка территориальной ТПП, а также авторитет и влияние ТПП РФ в предпринимательской среде позволят получить определенные репутационные преимущества соответствующим бизнес-инкубаторам, технопаркам и их резидентам. Это направление работы представляется нам особенно важным в плане поддержки малого инновационного предпринимательства (известно, что восемьдесят пять процентов инновационной продукции в мире производится именно на малых инновационных предприятиях).

*Редактор. Как Вы оцениваете способность российской системы дополнительного образования отвечать потребностям бизнеса и изменениям, происходящим на рынке труда?*

**С.Н.Катырин.** Полагаю, что одним из неоспоримых преимуществ системы дополнительного образования является ее гибкость и способность быстро реагировать на возникающие у бизнеса потребности. Краткосрочные курсы, семинары – все эти учебные мероприятия позволяют расширить знания сотрудников предприятий и организаций, пополнив их самыми новейшими сведениями в той или иной области, представляющей интерес для бизнеса. Конечно, если говорить об изменениях на рынке труда в более широком плане (я имею в виду не отдельные мероприятия по повышению квалификации сотрудников, а перепрофилирование и переподготовку персонала), то, конечно же, краткосрочными курсами проблему не решить: для подготовки хорошего специалиста требуется время. Однако и в этом случае система дополнительного образования не должна оставаться в стороне. Всегда можно организовать обучение взрослых людей, людей, уже имеющих определенный опыт практической работы, по сокращенной программе. В такой программе можно отказаться от изучения тех предметов, которые учащиеся уже изучали в других образовательных учреждениях. При таком подходе, на мой взгляд, можно создать систему, которая будет оперативно реагировать на запросы рынка труда. А создание такой системы – весьма актуальная задача. Достаточно напомнить, что за последние несколько лет с рынка труда ушло тридцать процентов должностей. Их просто не существует, однако обучение людей по этим специальностям продолжается. В то же время на рынке появился спрос на специалистов, которых никто в обычных образовательных учреждениях не готовит, поскольку такие специальности не прописаны в классификаторах.

*Редактор. Сергей Николаевич, каково Ваше мнение о деятельности подкомитета по корпоративному и бизнес-образованию, работающему в составе комитета ТПП РФ по содействию профессиональному и бизнес-образованию? Какие*

*формы и направления совместной деятельности будут способствовать оживлению сотрудничества комитета с Российской ассоциацией бизнес-образования?*

**С.Н.Катырин.** В составе комитета ТПП РФ по содействию профессиональному и бизнес-образованию в 2010 году был создан подкомитет по корпоративному и бизнес-образованию, который возглавил Вениамин Шаевич Каганов, заместитель председателя комитета, первый заместитель руководителя департамента образования Москвы. Под его руководством регулярно проводятся заседания подкомитета. По инициативе подкомитета, Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, департамента образования города Москва и комитета ТПП РФ по содействию профессиональному и бизнес-образованию в мае 2011 года в Москве состоялась I Всероссийская конференция «Корпоративное и бизнес-образование: кадры для инновационной экономики». В работе конференции и ее подготовке активное участие принимали представители Российской ассоциации бизнес-образования. В настоящее время в Совет РАБО входят члены комитета Владимир Арсеньевич Буренин, заведующий кафедрой Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, и Наталья Владимировна Тихомирова, ректор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики «МЭСИ». На мой взгляд, расширенное участие представителей ассоциации в работе комитета и подкомитета будет способствовать развитию сотрудничества ТПП РФ и РАБО.

*Редактор. Образовательное сообщество и члены Российской ассоциации бизнес-образования заинтересованы в налаживании постоянного диалога с представителями бизнеса. Поддержали бы Вы инициативу о проведении ТПП РФ совместно с РАБО конференции или «круглого стола», посвященного проблеме подготовки кадров для российского бизнеса?*

**С.Н.Катырин.** Несомненно. Более того, помимо уже упомянутой конференции «Корпоративное и бизнес-образование: кадры для инновационной экономики», в проведении и подготовке которой активное участие принимали представители РАБО, в октябре Центр международной торговли ТПП РФ совместно с другими организаторами провел Национальный конгресс «Модернизация экономики России: приоритеты развития». В рамках работы конгресса состоялось заседание секции «Кадры для модернизации. Образование для новой экономики». Кроме того, во втором квартале 2012 года в Москве планируется проведение второй Всероссийской конференции «Корпоративное и бизнес-образование: кадры для инновационной экономики». Полагаю, что при подготовке и проведении конференции мы сможем воспользоваться помощью Российской ассоциации бизнес-образования.

# «Актуальные программы обязательно должны влиять на обновление основных образовательных программ»

**Н**асколько в проектах по образованию, которые координирует Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров, учитывается принцип LLL (life long learning), какова роль системы дополнительного образования в решении проблемы кадрового обеспечения инновационного развития российских и международных компаний, а также что сдерживает развитие интернационализации образования в настоящее время и в каких направлениях может развиваться сотрудничество НФПК и РАБО в ближайшей перспективе – на эти вопросы редактора журнала «Бизнес-образование» ответила исполнительный директор НФПК Ирина Вадимовна Аржанова.



*Редактор. Ирина Вадимовна, важная роль дополнительного образования во многом определяется динамичной ситуацией как на глобальном, так и на национальном рынках труда. Принцип LLL (life long learning) стал определяющим при реформировании модели российского образования. В каких образовательных проектах с участием НФПК имеются разделы, касающиеся дополнительного образования?*

**И.В.Аржанова.** Прежде всего хотелось бы уточнить, что НФПК, в силу сложившихся традиций и накопленного опыта, в основном участвует в проектах в качестве оператора, монитора, организации, обеспечивающей сетевое взаимодействие различных участников. В меньшей степени мы принимаем участие в проектах по разработке или реализации собственно программ основного или дополнительного образования. Что касается сегодня реализуемых проектов, то, например, в рамках реализации программ развития национальных исследовательских и федеральных университетов есть составляющая по повышению квалификации сотрудников и профессорско-преподавательского состава вузов. Государственными средствами поддерживается и разработка программ дополнительного образования. Так, в первые два года реализации проекта национальных исследовательских университетов ориентировались именно на разработку программ дополнительного обучения, а не на основные образовательные программы (только в 2010 году их было разработано более пятисот).

В 2011 году совместно с Фондом инфраструктурных и образовательных программ РОСНАНО мы выполняем проект по созданию комплекса образовательных программ в области нанотехнологий. Проект предусматривает разработку на базе созданных ведущими техническими вузами новых образовательных программ по нанотехнологиям совместных модульных программ, доступных для студентов и сотрудников пред-

приятый наноиндустрии в дистанционном формате (с элементами e-learning). Есть и проекты по заказам отдельных вузов – Российского государственного университета нефти и газа, Астраханского государственного университета и других, включающие элементы повышения квалификации и участия в программах дополнительного образования. В этом году фонд участвовал в проработке предложений для Минэнерго России по организации повышения квалификации специалистов, ответственных за энергосбережение и энергоэффективность. Это очень масштабная программа поддержки как раз дополнительного образования независимо от того, кем оно реализуется – вузовским сектором или корпоративным.

Кроме того, понимая, что востребованность программ дополнительного образования очень велика, мы с прошлого года и сами активизировали работу по реализации программ дополнительного образования в тех областях, где у нас есть соответствующие компетенции и хорошие партнеры – международное сотрудничество, вопросы развития профессионального образования, использование ИКТ в образовании и т.д. Это нелегкий труд – точно оценить поле потенциальных потребителей и конкурентов, разработать ту программу, которая будет конкурентоспособна на рынке, обеспечить ее хорошим информационным сопровождением, сделать грамотную логистику и доставить потребителям в наиболее удобной форме. Пока, несмотря на очень подходящее название нашего фонда, это направление деятельности у нас не очень развито. Но нашим конкурентным преимуществом является то, что к участию в этих программах мы можем приглашать экспертов из различных вузов и организаций, выступая в качестве интегратора лучших российских практик. Кроме того, благодаря международным контактам, в том числе членству в программе по институциональному менеджменту в сфере высшего образования ОЭСР, мы можем приглашать и ведущих международных экспертов. Думаю, что эта тема может быть интересна и с точки зрения развития нашего партнерства с РАБО.

*Редактор. Вы разделяете мнение, что в приоритетных проектах по образованию мало внимания уделяется дополнительному образованию?*

**И.В.Аржанова.** За исключением того, что во исполнение поручения Президента Российской Федерации в настоящее время разрабатывается программа повышения квалификации инженерных кадров, которая целиком направлена на поддержку дополнительного образования, я, наверное, соглашусь, что подобных целевых программ нет. Но если говорить о действующи-

щих государственных программах, то можно отметить последовательные действия, направленные на формирование современной исследовательской и инновационной инфраструктуры российских вузов, на стимулирование развития их взаимоотношений с бизнесом, на изменение системы вузовского управления как со стороны государства, так и на институциональном уровне. В целом – прежде всего на развитие сети сильных вузов. И основным документом в рамках конкурсных процедур по всем этим проектам была программа развития, которая должна отражать политику и стратегию каждого конкретного вуза, в том числе и в отношении дополнительного образования. Ведь это очень большой сектор вузовской деятельности, причем при правильной организации – престижный и коммерчески привлекательный.

На мой взгляд, это вполне реальный подход – не просто финансировать программы дополнительного образования, а простимулировать вузы развивать такие программы, которые могут быть востребованы, в том числе за счет укрепления связи с бизнес-партнерами, за счет новых возможностей предоставления услуг – на уникальном оборудовании, с использованием современных обучающих технологий, с новыми возможностями информационного обеспечения.

Возвращаясь к программе, которая сегодня готовится в отношении инженерных кадров, наиболее правильно представляется направить средства государственной поддержки на стимулирование взаимодействия вузов и их бизнес-партнеров в сфере кадрового обеспечения инновационного развития предприятий при обязательном софинансировании обучения со стороны реального бизнеса, заказывающего такие программы. Поскольку у министерства опыт реализации подобных проектов есть, то, надеюсь, что и здесь будет использована такая же схема.

В рамках программ развития национальных исследовательских университетов, которые работают с НФПК, одним из важнейших показателей их эффективности является количество молодых ученых в возрасте до тридцати пяти лет из сторонних организаций, прошедших в этих университетах профессиональную переподготовку или повышение квалификации по приоритетным направлениям развития. В 2010 году эта цифра приблизилась к четырнадцати тысячам человек. А при оценке эффективности работы федеральных университетов их участие в развитии кадрового потенциала соответствующего федерального округа является важнейшим направлением аналитики.



Насколько я знаю, на недавней встрече с ректорами вузов была также озвучена инициатива Минобрнауки России по поддержке программ развития вузов, которые не получили специального статуса и соответствующей поддержки в рамках проектов по созданию сети национальных, федеральных и национальных исследовательских университетов. Будет интересно посмотреть, что предложат эти вузы в части развития своих программ дополнительного образования. Думаю, что это будет хорошая база для исходной аналитики – нужны ли и в каком объеме дополнительные средства или использование новых механизмов для развития этого вида деятельности.

***Редактор.** Какие, по Вашему мнению, структурные несоответствия спроса и предложения специалистов существуют на российском рынке труда? Каких специалистов не хватает?*

**И.В.Аржанова.** Они, безусловно, есть, но не хочется быть голословной. На этот вопрос должны отвечать люди, владеющие соответствующей статистикой. Она, в частности, собиралась в рамках проектов Министерства образования и науки Российской Федерации в разрезе регионов, укрупненных групп специальностей, анализировались потребности и состояние по трудоустройству. Очень много данных мониторинга есть в Национальном исследовательском университете – Высшей школе экономики. Тем не менее выскажу собственную точку зрения на техническое образование, и прежде всего речь пойдет о количественном и зачастую качественном несоответствии. По некоторым отраслям действительно не хватает специалистов, потому что это не очень востребованные специальности и приходят на них абитуриенты с низкими баллами ЕГЭ. А обучение в техническом вузе требует определенного уровня подготовки, поэтому вузы сегодня вынуждены «доучивать» поступивших студентов до необходимого базового уровня, чтобы потом научить профессии. С этим вузы справляются, хотя это и не их функция. Однако среди выпускников вузов очень не хватает людей, ориентированных не столько на обслуживание традиционных производств, сколько на их инновационное развитие и обеспечение внедрения и обслуживания новых технологий, оборудования и т.д. И здесь дополнительное образование выполняет ключевую роль – не ломая базовой подготовки, «добавляет» к базовому инженерному образованию ту информацию, те компетенции, которые сегодня более востребованы реальным сектором экономики. Иногда это программы, «заточенные» под конкретное предприятие, иногда – под современное разви-

тие отрасли или направленные на получение специальных управленческих компетенций. На их разработку и реализацию требуется очень короткое время, они должны все время актуализироваться, и в рамках обычного учебного процесса на это может уйти неадекватно много времени и вновь потребуются обновления. В этом случае абсолютно неважно, кто проводит обучение – корпоративный сектор, учебный центр или вуз, работающий, например, в рамках базовой кафедры с ведущими предприятиями. Главное – актуальное содержание. Но вот что важно – такие актуальные программы обязательно должны влиять на обновление основных образовательных программ, которые преподаются в вузе. Иначе разрыв между базовой подготовкой и компетенциями «завтрашнего дня» будет неуклонно расти.

***Редактор.** На Ваш взгляд, какие изменения в отечественной системе образования предстоит осуществить согласно Болонской декларации, помимо введения двухуровневой подготовки и системы зачетных единиц?*

**И.В.Аржанова.** Болонская декларация – это не руководство к действиям, а заявление о намерениях. И присоединившись в 2003 году к Болонскому процессу, Россия подтвердила, что разделяет европейские подходы к развитию общеевропейского пространства высшего образования. Поэтому нельзя утверждать, что мы проводим или будем проводить какие-то изменения в соответствии с Болонской декларацией. Если мы что-то и меняем, то только с учетом того, что происходит в Европе и мире. Но в собственных интересах.

В следующем году состоится очередная встреча министров образования стран – участниц Болонского процесса, на которой будут обсуждаться вопросы общего развития и сравниваться те направления и реформы, которые реализуются в разных странах. Более того, организация Болонского процесса, с моей точки зрения, являлась в течение этого десятилетия очень хорошей, устоявшейся площадкой политического диалога и согласованных действий в области образования. В какой мере и насколько эффективно разные страны использовали эту площадку – это вопрос.

Пока все страны готовят свои доклады, отражающие изменения в структуре и законодательстве высшего образования, в области обеспечения качества, внедрения обучения, ориентированного на студентов, мероприятий по обучению в течение жизни, доступности высшего образования и участия студентов в развитии высшего образования, с одной стороны, и их



поддержке государством – с другой. Безусловно, здесь нет ничего кардинального, нет никаких обязательств перед другими странами. Мы говорим о том, что делаем в этих направлениях, и это наша позиция, на которую никто не будет покушаться. Но, разговаривая на понятном языке и на одни темы, мы и наши международные партнеры имеем одну систему координат для сравнения и выстраивания собственной работы внутри страны и на международном рынке.

Редактор. Ирина Вадимовна, какие трудности, по Вашему мнению, возникли на пути интернационализации системы образования и что необходимо предпринять для ускорения этих процессов?

И.В.Аржанова. В 2009 году мы готовили предложения по подготовке стратегии экспорта российских образовательных услуг, но пришли к выводу, что сначала необходимо обратиться к базовым условиям развития интернационализации для последующего успешного экспорта (конечно, при условии большого количества дополнительных усилий, не имеющих отношения собственно к образованию). В рамках проведенного в то время анализа отмечалось, что для повышения привлекательности и конкурентоспособности российской системы образования в мировом и региональном образовательном пространстве следует решить задачи, связанные с формированием инфраструктуры и институциональных условий мобильности студентов, преподавателей и исследователей, с внедрением современной системы квалификаций, обеспечивающей сопоставимость с системами, разработанными и согласованными в рамках международных организаций и объединений, с внедрением систем качества, обеспечивающих сопоставимость с системами и процедурами, согласованными в рамках международных организаций. Это то, что касается образования.

Для повышения доли экспорта образовательных услуг в российском ВВП необходимы мероприятия другого уровня. Это и формирование системы мониторинга спроса и анализа предложения образовательных услуг и потребностей мировых, региональных и национальных рынков труда, и создание механизма взаимодействия ключевых федеральных, региональных органов власти, бизнеса для формирования заказа по подготовке кадров из числа иностранных граждан на основе приоритетов внешнеэкономического и геополитического развития, и участие в международных рейтингах, сопоставительных исследованиях, разработках и согласовании новых коллективных документов и рекомендаций международных организаций и объединений, и включения в меж-

дународные договоры Российской Федерации позиций, предусматривающих мероприятия, направленные на развитие экспорта российского образования и кадровое обеспечение соответствующих международных экономических проектов, и очень много других шагов и мероприятий. Это большая и, как мне кажется, очень важная работа в интересах государства. Однако пока сложно идентифицировать заказчика для такой работы, потому что она очень комплексная и находится не только в сфере образования и науки.

Что же касается нашей сферы – то это интернационализация на уровне образовательных учреждений, необходимость которой понимают все ведущие вузы, и мы с ними в этом направлении работаем. Сюда входят и совместные программы, и программы на иностранных языках, и повышение общей языковой компетентности преподавателей в вузе, и академическая мобильность, и т.д. Но это элементы системы, которая должна решаться в целом в вузе. И такие наработки тоже есть – как оценить уровень, как разработать стратегию интернационализацию и т.д. Это актуальный вопрос не только для наших, но и для зарубежных учебных заведений. Именно поэтому данной теме уделяется так много внимания в рамках существующих международных ассоциаций и программ.

*Редактор. Расскажите, пожалуйста, о главных целях проекта «Создание и развитие социальная-педагогического сообщества в сети Интернет». Затрагивает ли этот проект педагогические кадры высшей школы?*

И.В.Аржанова. Этот проект мы реализуем с октября 2008 года, и сегодня уже создан очень эффективный и востребованный инструмент взаимодействия с профессиональным педагогическим сообществом. Количество зарегистрированных пользователей на портале «Открытый класс», который поддерживает НФПК, составляет триста пятьдесят тысяч человек, и в рейтингах популярности он стабильно находится в тридцатке самых популярных образовательных сайтов России. На портале осуществляется методическая поддержка педагогов в рамках сетевых педагогических сообществ. Отдельно работает консультационная линия, регулярно проводятся мастер-классы и презентации, семинары. Фактически это полноценный ресурс для непрерывного профессионального развития педагогов общей школы. К сожалению, на педагогические кадры высшей школы он не рассчитан целевым образом, хотя среди его участников довольно много преподавателей, прежде всего педагогических вузов.

На мой взгляд, идея профессиональных сообществ может быть очень полезна и для педагогов высшей школы по всем направлениям. Но это работа, которую нужно организовывать, модерировать, поддерживать. Само по себе такое сообщество не выживет. Возможно, если будет заказ на такую работу или найдутся очень инициативные люди, которые захотят довольно продолжительное время добровольно этим заниматься, такие ресурсы могли бы быть созданы и для высшей школы.

***Редактор.** В последние годы в обществе и профессиональной среде возрос интерес к созданию отечественной системы рейтингов/рэкингов образовательных учреждений. Может ли разработка такой системы стать новым направлением сотрудничества НФПК и РАБО?*

**И.В.Аржанова.** Для НФПК эта тема представляет интерес. Более того, в этом году мы выиграли один из конкурсов Минобрнауки России по анализу существующих методологий и разработке своих предложений. Даже предварительный анализ показывает, что в настоящее время существует как минимум пятьдесят национальных рейтингов, зарегистрированных Обсерваторией по академическому ранжированию и совершенствованию, а также не менее семи глобальных рейтингов, и их количество увеличивается. Несмотря на значительные методологические недостатки, в том числе далеко не всегда прозрачные системы весов и надежные первичные данные, рейтинги пользуются популярностью у широкого круга пользователей. И университеты инвестируют значительное количество времени для участия в них. При этом, согласно данным Европейской ассоциации университетов, международные рейтинги в настоящее время охватывают не более трех процентов университетов мира. Для российских университетов эта тема также актуальна. Все федеральные университеты, например, в программы развития включили собственные планируемые траектории продвижения в мировых рейтингах, и это является важным индикатором оценки эффективности их программ.

Критика глобальных рейтингов связана прежде всего с тем, что они в основном используют индикаторы, оценивающие значение и влияние исследований. Единый агрегированный показатель не дает взвешенной оценки по всей совокупности деятельности университета (качество обучения, роль в социально-экономическом развитии региона). Даже после расширения количества индикаторов и уточнения их весов в последнем рейтинге «Times Higher Education Supplement» набор критериев не отражает всего многообразия миссий и целей

университетов, условий их развития и различий в деятельности.

То, что необходимо иметь картину сравнения с зарубежными университетами по понятным, прозрачным и объективным показателям, – очевидно. Но для меня как человека, работающего с различными вузами, которые могут быть сильны в самых разных аспектах, направлениях, областях и одновременно слабы в других, важно, чтобы рейтинги использовались не столько в целях общего ранжирования, сколько для более детального описания нашей системы высшего образования и отражения лучших/худших практик по различным направлениям деятельности и в разных группах вузов. Чтобы это стало элементом бенчмаркинга, полезного для самих вузов.

Те предложения, которые мы планируем сделать вместе с нашими партнерами – это рейтингование с учетом разных аспектов деятельности вузов, в том числе и по ряду наиболее востребованных направлений подготовки. На мой взгляд, здесь есть поле для взаимодействия с РАБО.

***Редактор.** Ирина Вадимовна, в заключение хотелось бы понять, какие направления реформирования российской системы образования было бы целесообразно осуществлять при активном сотрудничестве НФПК с РАБО и другими профессиональными организациями в сфере образования?*

**И.В.Аржанова.** Не очень понимаю про реформирование, предпочту говорить о развитии российской системы образования. А так как развитие предусмотрено практически по всем уровням и направлениям – сфера деятельности и участия здесь обширнейшая. Главное – обладать соответствующими компетенциями, интересными для наших потенциальных партнеров. Для меня совершенно очевидно, что, например, повышение управленческих компетенций сотрудников вузов – тема очень актуальная и будет востребована еще долгое время. В рамках общих интересов РАБО и НФПК могут находиться вопросы общественно-профессиональной оценки программ дополнительного образования, помощь вузам в повышении квалификации их сотрудников по разработке и реализации современных программ, содействие в идентификации лучших мировых практик и экспертов в области бизнес-образования и т.д. Даже индивидуальная поддержка молодых разработчиков новых программ, которую мы совместно осуществляем уже несколько лет, – важное направление сотрудничества.

*В 1990 году, двадцать два года назад, Леонид Иванович Евенко (ректор ВКШ АНХ при Правительстве СССР) со своими коллегами Владимиром Арсеньевичем Бурениным (ректор ВКШ МВТ СССР) и Андреем Борисовичем Мануковским (генеральный директор ШМБ МГИМО МИД СССР) пришли к решению о создании Российской ассоциации бизнес-образования. И начиная с 1995 года, в течение 15 лет, Л.И.Евенко занимал пост президента РАБО. Это было время начала реформ российской системы образования и стремительного развития бизнес-образования в нашей стране. Параллельно развивалась и ассоциация, завоевывая авторитет в российском и международном образовательном сообществе. Сегодня этап становления и взросления ассоциации сменился новым, более сложным этапом. В настоящее время РАБО как авторитетная общественная организация должна выступить с новыми инициативами, направленными на решение сложных проблем бизнес-образования в новых реалиях общественно-политического развития. О новых вызовах и проблемах, ожидающих российское бизнес-образование, и о роли РАБО в этих условиях мы беседовали с Почетным президентом РАБО Л.И.Евенко в канун празднования его 70-летия.*

Л.И.Евенко

## «Я горжусь тем, что последние двадцать лет своей жизни отдал РАБО»

**Редактор.** Леонид Иванович, в профессиональной среде Вас знают как ученого и автора первых книг по менеджменту в нашей стране, как ректора одной из первых школ бизнеса и, наконец, как одного из основателей и многие годы бессменного президента Российской ассоциации бизнес-образования. Вы по натуре первопроходец? Или, возможно, так складывалась ситуация?



**Л.И.Евенко.** Видимо, склонность к инновациям у меня есть. Я всегда испытываю эмоциональный подъем, когда участвую в разработке и реализации чего-то нового, поэтому всю свою профессиональную жизнь старался иметь дело с тем, чего не было раньше. В начале шестидесятых годов прошлого века это было увлечение экономической кибернетикой, потом с энтузиазмом начал изучать американский менеджмент в Институте США и Канады АН СССР, а уж потом меня привлекло бизнес-образование. Тем не менее я всегда был человеком действия, поэтому мне интересно не только разработать новую идею, интеллектуальный продукт, но и воплотить это в реальность. Меня крайне угнетает рутина, всегда хочется что-то изменить.

**Леонид Иванович ЕВЕНКО**, доктор экономических наук, профессор, ректор Высшей школы международного бизнеса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Почетный президент РАБО

**Редактор.** Леонид Иванович, семидесятилетний юбилей позволяет подвести некоторые итоги. Считаете ли, что Ваша карьера сложилась удачно? Не жалеете ли о том, что административная и общественная деятельность стала доминировать в ней по сравнению с научной и педагогической?

**Л.И.Евенко.** Когда-то давно я написал коротенькое стихотворение о том, как нужно делать карьеру:

Поскольку жить в борьбе в наш век весьма достойно,  
Пора попасть тебе к кому-нибудь в обойму.

Нравоучения унять и скромно, без рисовки,  
Позицию свою заняв в железной расстановке.

И т.д.

Если честно, то в жизни я всегда искал баланс между тремя категориями: «деньги», «слава», «удовольствия». Карьеру отношу к категории «слава», материальное благосостояние означает свободу действий, а удовольствие для меня не связано с чинами и должностями. Очень точно подметил знаменитый поэт Расул Гамзатов, который однажды сказал: «Сижу в президиуме, а счастья нет!». А вот признание коллег, причем определенного круга, меня всегда волновало. Меня больше интересуют мои коллеги, профессионалы, обычные люди, чем начальство. Правда, за время работы мне везло с начальниками. В Институте США и Канады моим начальником был такой замечательный человек, как Георгий Аркадьевич Арбатов. В Академии народного хозяйства (ныне, как известно, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) мне довелось работать под руководством Абега Гезевича Аганбеяна, а позднее и Владимир Александрович Мау совсем не разочаровал. Этих людей отличает высокий профессионализм, авторитет, достоинство, здоровые ценности и хорошие человеческие качества.

В целом я доволен своей карьерой. Хотя сейчас понимаю, что сделал несколько стратегических ошибок. Когда мне предлагали выдвинуться в члены РАН, но прежде нужно было выпустить новую книгу, я не стал этого делать, так как в этот момент серьезно занимался школой бизнеса, а не наукой. Сегодня понимаю, что упустил возможность продвинуться в этом направлении. Были и другие упущения, и все же, несмотря на все это, я ощущаю внутреннюю гармонию.

**Редактор.** В течение пятнадцати лет Вы руководили работой Российской ассоциации бизнес-образования, будучи ее президентом. В этот период ассоциация быстро развивалась и приобрела авторитет в российском образовательном сообществе и за рубежом. Что

можно назвать главным из того, что Вы сделали как президент РАБО?

**Л.И.Евенко.** Да, я горжусь тем, что последние двадцать лет своей жизни отдал РАБО. Некоторые коллеги называют меня «создателем бизнес-образования в России». Поначалу я этому очень удивлялся, а потом понял, что они подразумевают создание Российской ассоциации бизнес-образования. Двадцать лет назад я и мои коллеги (их имена хорошо известны) инициировали создание ассоциации и составили ядро единомышленников. Тогда, в девяностые годы, мы были очень сплоченными и привлекали лучших людей, работающих в системе дополнительного образования. Вокруг нас сгруппировались те, кто сделал многое для российского бизнес-образования. И именно благодаря их работе сегодня можно однозначно утверждать, что бизнес-образование в России существует и есть конкурентоспособные программы профессионального высшего образования MBA, EMBA и DBA, которые стали частью нашей практики.

Остальное – это уже развитие деятельности ассоциации, которое состоит в том, что она контролирует свое членство, проводит годовые собрания членов, издает журнал – все это признаки зрелой организации. Однако, несмотря на явные успехи, бизнес-образование у нас остается «пасынком». Именно поэтому сегодня столь остро проявляется потребность в сильном новом лидерстве. Речь идет о лидерстве ядра авторитетных единомышленников, вокруг которых соберутся их последователи не по расчету, а по зову сердца.

Современный статус и авторитет РАБО в нашей стране и за ее пределами, безусловно, высок, что позволяет мне с удовлетворением говорить о пятнадцати годах, посвященных руководству ассоциацией в качестве ее президента. Поэтому я не жалею, что не стал развивать себя как ученого в области менеджмента. Эта область научного знания в нашей стране довольно сложна. Почти все публикации российских авторов по проблемам менеджмента грешат отсутствием оригинальных мыслей и в большинстве своем все-таки вторичны, хотя довольно яркие публикации все же есть.

Пребывание в РАБО очень много дало мне в человеческом плане. Люди, с которыми в это время довелось работать, настолько разнообразны, интересны, а события были настолько яркими и эмоциональными, что категории «удовольствия» моя деятельность в РАБО, конечно, соответствует полностью. Получилось так, что на лацкане своего пиджака я предпочел носить значок РАБО, а не значок РАН.

***Редактор.** Одним из важных направлений деятельности западных ассоциаций, с которыми сотрудничает РАБО, является аккредитация образовательных программ и школ бизнеса. Может быть, пора и под эгидой РАБО создать аккредитационный орган?*

**Л.И.Евченко.** Прежде всего необходимо определить направление развития программ МВА и бизнес-образования в целом. Первый путь развития событий – это полный отказ от государственного регулирования. На мой взгляд, это вариант шоковой терапии. Однако в нашей стране та сфера, в которой государство не участвует и не дает соответствующих гарантий, как правило, теряет свою привлекательность и авторитет. Всегда существует опасность наводнения рынка подделками, что для бизнес-образования станет тяжелым испытанием.

Второй путь – сближение программ бизнес-образования и высшего образования. Но это гибельный путь, который приведет к уничтожению бизнес-образования в нашей стране. Не надо забывать, что бизнес-образование – это другая планета, нежели «допытное» высшее образование. Там другие люди, другие цели и методы обучения. Если выбрать этот путь, а у него есть сильные сторонники, то будет открыт шлюз молодым людям, которым нужен престижный диплом, а не приобретение высокой квалификации и практических навыков. Нельзя посадить в одну аудиторию директора завода или предпринимателя и человека, еще не знающего, что такое бизнес и менеджмент на основе опыта своей жизни. Необходимо «бороться насмерть» с любыми попытками превратить программу МВА в некий вид магистратуры.

Наконец, третий путь – передать функцию регулирования образовательному сообществу, сформировать саморегулирующуюся организацию (СРО). В этом случае целесообразно создание частного-государственного партнерства, то есть самостоятельной организации, роль которой признает государство. Может быть, на начальной стадии государство оставит за собой какую-то функцию. Было бы неплохо всю проверочную и контрольную работу сосредоточить в профессиональной организации, а по результатам обучения выдавать государственный диплом.

Я верю в самоорганизацию профессионалов. Пример тому – практика работы Совета по МВА при Министерстве образования и науки РФ, который я возглавляю с 2003 года. Работа Совета в лучшие годы строилась на принципах коллективного принятия решений, проведения квалифицированной экспертизы, в ней отсутствовали какие-либо признаки коррупции или «телефонного»

права. Все показывает, что образовательное общество готово к такой совместной деятельности. СРО – одна из возможных форм деятельности профессиональной организации, призванная выражать и отстаивать профессиональные интересы. Мне кажется, ее нужно создавать безотлагательно. Эта структура должна проводить определенную политику. Например, Совет по МВА в течение почти десяти лет проводил политику становления программы МВА как стандартного международно признаваемого продукта. Вновь созданная структура должна заняться поиском российской модели бизнес-образования и программы МВА. Мы сейчас понимаем, что необходимо развивать программу «МВА плюс», то есть МВА со специализацией, и продвигать целый ряд новых тенденций, которые появились в последнее время.

***Редактор.** Если прогнозировать развитие бизнес-образования на ближайшие четыре – пять лет, то какие изменения нас ожидают? Вы разделяете мнение о том, что существуют некоторые признаки кризиса в сфере бизнес-образования?*

**Л.И.Евченко.** Конечно, кризис есть, но любое развитие происходит через кризисы, и это связано с тем, что общество переходит в иную фазу. Мы становимся информационным обществом. Бизнес-образование – это интеллектуальная сфера, и впервые интеллектуальная сфера стремительно техноктизируется и автоматизируется. Появление Интернета, перевод на электронные носители знаний, свободный доступ к этим знаниям, новые возможности в коммуникациях – все это новые технические возможности, которые, безусловно, взорвут традиционное образование. Через десять – двадцать лет будет обучаться уже новое поколение студентов, которые просто не будут воспринимать ныне доминирующие в образовании лекционно-семинарские формы. Уже сегодня в учебном процессе широко используется Интернет, и скоро он будет доминировать.

Эра традиционного образования действительно уходит. Бизнес-школа останется как площадка для личного общения и как центр генерирования новых идей. Пока в нашем российском не сильно развитом постиндустриальном обществе сохраняется традиционная модель образования, но организации, использующие эту модель, будут исчезать, если только они не станут сосредоточением интеллектуального потенциала и интеллектуальных активов. С помощью Интернета производить новые знания могут рассредоточенные коллективы людей, поэтому университеты и школы бизнеса выживут, но заметно деформируются, так как образование станет сетевым. Активную роль в нем



будут играть профессиональные и интеллектуальные сети, сети общения и так далее. Ведь бизнес и культура тоже становятся сетевыми. Интернет вытесняет из жизни современного человека традиционные СМИ, исчезают некоторые профессии и появляются новые. Эти трансформационные процессы будут нарастать. Жаль, что политика государства в области образования совсем не учитывает эти новые процессы. Но если вовремя это не изменить, то мы снова окажемся в тупике.

Сегодня мы наблюдаем со стороны государства стремление все стандартизовать, посадить на ключевые позиции людей, которые будут эти стандарты внедрять и контролировать их исполнение. При этом совершенно выпадает из поля зрения тот факт, что необходимо создавать инфраструктуру для бизнес-образования и заниматься кадровой подготовкой преподавателей и профессуры, которые будут способны работать в новой среде. Когда я задал одному авторитетному человеку от образования вопрос о том, занимаются ли они аспирантурой, то получил отрицательный ответ, так как, по его мнению, сегодня обучение в аспирантуре – это лишь способ уклониться от службы в армии. Парадокс! Необходимо всячески способствовать тем специалистам, которые хотят заниматься наукой и образованием. Только при условии выращивания научных кадров в нашей стране будут созданы предпосылки для производства нового знания и качественного образования.

*Редактор. Готовы ли к новым вызовам бизнес-школы? Как эти изменения повлияют на деятельность ассоциации?*

**Л.И.Евенко.** Российские школы бизнеса, можно сказать, «встали на ноги». В нашей стране, и не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в регионах, есть десятка три организаций, которые в состоянии проводить собственную политику. Именно эти школы бизнеса составляют ядро РАБО. Это сотрудничество необходимо сохранять и развивать. Думаю, что руководству РАБО следует выступить с новыми инициативами. Может быть, нужно создавать консорциумы для разработки и реализации новых проектов. Наверное, необходимо искать новые формы для распространения передового опыта наших коллег и так далее. Если сложившееся ядро единомышленников сохранится, то роль РАБО и перспективы бизнес-образования будут позитивными. Более того, при умелом лидерстве и руководстве позиции ассоциации должны усиливаться.

Однако многое зависит от понимания современными лидерами бизнес-образования перспектив. Я как человек, который проработал сорок лет в

России, но в международной среде, должен сказать, что для лучшего понимания ситуации в российском бизнес-образовании необходимо знать, что происходит за рубежом. Особенно для нас важно понимание того, что происходит в странах с быстро развивающейся экономикой, то есть в Китае, Индии, Латинской Америке. Там есть интересный опыт сочетания в сфере образования национальных особенностей с лучшей международной практикой. А на Западе уже говорят, что Россия за последние десять лет отстала в развитии и преобразованиях в сфере образования от этих стран.

В деятельности российских школ бизнеса преобладают два фактора: стремление к содержательному развитию и стремление выжить и заработать. Коммерциализация бизнес-образования вполне естественна, но, честно говоря, у нас она несколько гипертрофирована. С одной стороны, рынок является мощнейшим инструментом оценки продукта/услуги, а с другой – полагаться только на рынок нельзя. Если мы будем считать, что главный критерий успешности школы определяется тем, сколько она заработала, то это может привести к реальным потерям в развитии эффективного бизнес-образования. Сегодня выжить на рынке действительно трудно. В результате некоторые поставщики образовательных услуг начинают искажать программы, делают их облегченными, дешевыми. Другие все же ищут новый продукт и стремятся повысить качество программ. Задача РАБО состоит в том, чтобы максимально распространять отечественный и зарубежный положительный опыт.

Существует также опасность превращения РАБО в «гламурную» организацию, в которой основное внимание будет сосредоточено на высоком уровне парадных и туристических мероприятий и награждении друг друга дипломами и другими знаками отличия. К счастью, пока нам удавалось избежать такого перерождения.

*Редактор. В современном обществе большой интерес со стороны ученых и практиков вызывает проблема лидерства. Способна ли школа бизнеса осуществлять подготовку не только менеджеров высокой квалификации, но и лидеров?*

**Л.И.Евенко.** У меня однозначное мнение – лидером нужно родиться. Но бывает и так, что человек в силу различных причин еще не развил в себе качества лидера. Вот в этом можно помочь, но образование и тренинги по лидерству без природной основы – это один из способов зарабатывания денег. Есть люди, которые любят систематизировать свою работу, и они с удовольствием посещают



программы по тайм-менеджменту, а другие этого не переносят. С помощью тренинга можно выявить в группе тех, кто обладает задатками лидера. При этом нельзя забывать, что в российских компаниях предпочитают брать на работу исполнителей. Очень мало найдется руководителей, которые имеют смелость привлекать к работе специалистов с яркими лидерскими качествами. Для этого нужно обладать уверенностью в себе и неординарным мышлением, а также ставить задачи, которые без лидеров не решить.

**Редактор.** *Как известно, в руководстве РАБО заняты люди, которые являются также руководителями школ бизнеса. Они могут использовать свое положение в ассоциации?*

**Л.И.Евченко.** Я абсолютно уверен, что во главе химзавода должен быть химик, который, возможно, получил дополнительное образование в области менеджмента, а госпиталем должен руководить врач. Во главе нашей ассоциации, безусловно, должен стоять опытный директор школы бизнеса, который хорошо знаком с проблемами дополнительного образования. А это значит, что он бывает в учебных аудиториях, работает с профессурой, и преподает сам, разрабатывает и продает программы, делает и исправляет ошибки и многое другое. Если ты руководишь сферой деятельности, которую не знаешь изнутри, то будешь чувствовать себя неуверенно. Люди, знающие эту профессию глубоко, будут относиться к такому руководителю с внутренним недоверием.

Идеи о том, что во главе ассоциации должен быть крупный бизнесмен, на мой взгляд, бесперспективны. Привлекать к деятельности в РАБО крупных бизнесменов, безусловно, полезно, но не в качестве CEO – главного руководителя. Хотя американская модель менеджмента предполагает, что квалификация менеджера должна быть высокой и не столь важно при этом, знает ли руководитель глубоко подчиненную ему профессиональную сферу деятельности. Контекстуальная теория в менеджменте допускает, что есть ситуации, когда руководителем должен быть менеджер-джеренералист, например, в руководстве крупными конгломератами и холдингами, но есть ситуации, когда руководитель должен быть прежде всего сильным специалистом. Таким образом, универсальных рецептов не существует. Однако в ассоциации, по моему мнению, президентом и его ближайшими помощниками должны быть люди, которые непосредственно учат других людей. При этом представители бизнеса вполне могут принимать участие в руководстве РАБО как и в ранге членов специально созданного Совета по содействию, а возможно, и в ранге вице-президентов.

Еще раз подчеркну: командная работа в руководстве РАБО очень важна, и если руководитель начинает «вариться в собственном соку» и воспроизводить свои лучшие решения, то они могут и не соответствовать новому контексту, а в нашем случае еще и создадут конфликт интересов.

**Редактор.** *В заключение хотелось бы задать вопрос о Ваших творческих планах. Леонид Иванович, какие новые идеи и проекты Вас сейчас интересуют? Чему бы Вы хотели посвящать свое время?*

**Л.И.Евченко.** Если говорить о творческих планах, то, конечно, в планах есть подготовка новой книги. Однако написание книги требует времени и вдохновения. В ближайшее время я планирую вывести свою школу на несколько новую орбиту. Мы хотим предложить свой вариант программы EMBA, отличающийся гибкостью, и новый тип программ DBA, связанных с бизнес-аналитикой. Кроме того, нас просят разработать специальные программы MBA и программы переподготовки для регионов. Это связано с поручением президента по аграрно-промышленному комплексу, что также требует времени и творческого подхода. Планов немало, хорошо бы хватило сил и благоприятных условий для их реализации.





## Интеграция образования и инновационного предпринимательства: российский и международный опыт

*По материалам конференции  
«Технологическое предпринимательство  
и инновации в российской высшей школе»*

**Е**жегодно в ноябре проводится Всемирная неделя предпринимательства – широко-масштабный международный проект, стартовавший в 2007 году. Проект, объединяющий около 10 млн человек, направлен на формирование и развитие предпринимательской культуры, реализацию предпринимательского потенциала молодежи из 123 стран-участниц.

17 ноября 2011 года – в рамках Всемирной недели предпринимательства в Москве, проходившей с 14 по 20 ноября, – состоялась научно-практическая конференция «Технологическое предпринимательство и инновации в российской высшей школе». Организатором конференции выступил Центр предпринимательства США – Россия совместно с Российской ассоциацией обучения предпринимательству, Московским государственным университетом экономики, статистики и информатики (МЭСИ), Центром развития современных образовательных технологий и при поддержке THE U.S. RUSSIA FOUNDATION (USRF). Представители науки и образования, предприниматели и бизнесмены приехали в МЭСИ обсудить и обменяться идеями и мнениями по широкому кругу вопросов, связанных с инновационным предпринимательством.

С приветствием к участникам конференции обратились **Виктор Седов**, генеральный директор Центра предпринимательства США – Россия, **Наталья Тихомирова**, ректор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, **Наталья Сухарева**, генеральный директор Центра развития современных образовательных технологий, **Алексей Комиссаров**, руководитель департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москва, **Вэл Коган**, президент Делового совета среднеатлантических штатов Америки и России. Кроме того, участникам конференции было представлено видеообращение из штаба Всемирной недели предпринимательства (GEW) США, в котором прозвучало приветствие и пожелание успешной работы всем присутствующим.

Программа конференции включала четыре сессии.

**СЕССИЯ 1. Поддержка молодежного инновационного предпринимательства в российских вузах – инфраструктура инноваций ведущих российских университетов.** Модератор: Игорь Рождественский, Санкт-Петербургский государственный университет, инкубатор «Ингрия». В рамках сессии прозвучали доклады, знакомящие участников конференции с опытом нескольких крупных российских университетов в области инновационного предпринимательства и деятельностью бизнес-инкубаторов.

Ректор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики **Наталья Тихомирова** рассматривает поддержку молодежного предпринимательства как одно из основных направлений деятельности университета. В МЭСИ сформирована и реально функционирует система инновационного предпринимательства. Студенты и преподаватели вовлечены в реализацию инновационных проектов для партнерских организаций университета. В докладе было убедительно показано, что университеты как интеллектуальные центры, в которых сосредоточен значительный научный потенциал и высококвалифицированные кадры, способны внести большой вклад в процессы модернизации российской экономики и перехода к экономике, основанной на знаниях.

Характеризуя новые тенденции, которые наметились в современном обществе, Н.Тихомирова отметила следующие факты:

- рост значимости и влияния инновационных компаний на экономику;
- изменение мотивации студентов;
- увеличение числа студентов, желающих стать предпринимателями;
- увеличение числа руководителей российских компаний в возрасте от 26 до 30 лет.

Подобные явления свидетельствуют о том, что значимость приобретения студентами предпринимательских навыков в процессе обучения возрастает. Система образования уже сегодня сталкивается с новыми требованиями работодателей и государства. Безусловно, формирование университета будущего – сложная задача, которая будет решена только в процессе реформирования образования. В докладе были названы такие характеристики университета будущего, как:

- сочетание элитарности и массовости высшего образования;
- формирование у студентов способности к интеллектуальному предпринимательству;
- формирование способности генерировать новые знания;
- отказ от прямого государственного управления;

- мультидисциплинарный подход к исследованиям;
- сетевая модель кооперации;
- сочетание научной деятельности и предпринимательства.

В ближайшее время в МЭСИ планируется создать Центр развития молодежного предпринимательства (ЦРМП), сформировать молодежные проектные коллективы, провести соответствующие консультации по тематике инновационного предпринимательства для студентов и аспирантов, имеющих собственные бизнес-идеи.

Регулярную работу с зарубежными компаниями и представительствами для продвижения созданных компаний-стартапов на международный рынок проводит Уральский государственный университет. Проректор по инновационной деятельности Уральского федерального университета **Сергей Кортоп** представил позицию одного из крупнейших российских университетов (60 тыс. студентов и 6 тыс. преподавателей) в сфере развития инноваций и предпринимательства. После долгих дискуссий университет принял на себя выполнение третьей миссии – прямое воздействие университета на экономику региона и ответственность за результат. В соответствии с установленными Правительством РФ показателями инновационной деятельности для российских вузов в этом направлении предполагается достичь взрывного роста. Достаточно обратиться к цифрам, представленным в докладе. Так, один из трех установленных для УрФУ показателей – объем произведенной инновационной продукции – к 2015 году должен составить 1,5 млрд руб., второй показатель – объем привлеченных инвестиций всех форм и видов – 750 млн руб. (в 2010 году этот показатель равнялся нулю). Что касается третьего показателя – количество малых предприятий, созданных с участием вуза, где вуз располагается определенными долями и объектами интеллектуальной собственности, – то в 2010 году таких предприятий в университете было только два, а к 2015 году запланировано создать 125 малых предприятий. При этом университет использует концепцию полного инновационного цикла: от прикладной научной идеи до бизнеса. В январе – марте, то есть за три месяца 2011 года, было создано 39 малых инновационных предприятий, в том числе 25 предприятий, специализирующихся в области приборостроения, машиностроения и электроники, восемь предприятий – в сфере ИТ, три предприятия – в области медицины, фармакологии и три предприятия – в области химии, новых материалов.

Использование модели открытых инноваций позволило университету установить партнерские отношения с вузами Свердловской области и пригласить их к участию в реализации ряда проектов. В докладе был представлен интересный опыт создания предприятий на деньги региональных бюджетов. УрФУ

взял на себя ответственность за реализацию нескольких проектов регионального уровня, а в двух таких проектах университет выступает в качестве соинвестора. Таким образом, в докладе была представлена реальная картина преобразования университета в мощный центр инновационного и экономического развития крупного региона России.

О своем видении существующих проблем в сфере развития технологического предпринимательства в вузе рассказал **Георгий Лаптев**, руководитель лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова. Докладчик подчеркнул большую сложность сочетания вузовской науки и бизнеса в высокотехнологической сфере. В вузе можно заниматься технологическим предпринимательством при условии, что он располагает площадками для создания инноваций, организационно-правовой системой трансфера технологий, реализует комплекс образовательных программ по предпринимательству, имеет площадки для размещения стартап-компаний (технопарки) и т.д. Многие университеты располагают названными ресурсами, но они находятся на разном уровне вовлеченности в технологическое предпринимательство. По мнению Г.Лаптева, целесообразно выделять три стадии погружения студентов и молодых сотрудников в инновационное предпринимательство:

- «дать возможность узнать, помочь удовлетворить интерес» (повышение осведомленности);
- «дать возможность попробовать» (попробовать разработать и создать инновацию, спроектировать бизнес-модель и протестировать);
- «дать возможность реализовать» (разработать и создать инновацию, создать бизнес-модель, протестировать, ИС, предпринимательский менторинг, наставничество, кросс-функциональная команда и т.д.).

В настоящее время большинство отечественных вузов осуществляет только первую из этих стадий, при этом наибольшее число проблем и нерешенных задач связано со второй и третьей стадиями. Самое главное, по мнению докладчика, в технологическом предпринимательстве – это ясное понимание концепта продукта и формирование жизнеспособной бизнес-модели. Только при условии существования этих двух элементов, можно говорить о создании компании. Идея, по существу, ничего не стоит, ценность представляет ее практическая реализация в продукт или услугу.

Другой важной проблемой развития технологического предпринимательства в вузах, по мнению докладчика, является создание необходимой инфраструктуры. Центры предпринимательства (ориентированы на обучение, менторство, коучинг, создание и развитие предпринимательских команд и т.д.), центры

трансфера технологий (осуществляют оценку результатов учебной и научной деятельности и управление объектами интеллектуальной собственности) – это элементы такой инфраструктуры. Наряду с этим для развития технологического предпринимательства в российских вузах крайне не хватает двух ключевых фигур – наставника и бизнес-ангела. Для молодого предпринимателя очень ценен совет и полезен обмен мнениями по возникшей проблеме с опытным специалистом, который готов выделить время для консультации. Подводя итог своего выступления, Г.Лаптев отметил: «...большинство руководителей российских университетов, в отличие от своих западных коллег, очень далеки от предпринимательства и бизнеса, что не имеет решающего значения, но также должно быть принято во внимание».

Коллеги из Санкт-Петербурга М.Сухорукова и И.Рождественский – руководители бизнес-инкубаторов, рассмотрели основные аспекты деятельности бизнес-инкубаторов и направления сотрудничества с университетами.

Заведующая кафедрой предпринимательства и управления инновациями Санкт-Петербургского НИУ ИТМО, директор межвузовского студенческого бизнес-инкубатора «Quattuor Dimensionis» **Марина Сухорукова** считает, что ускорение развития российского предпринимательства требует параллельного формирования предпринимательской среды и культуры. Она поделилась с участниками форума опытом разработки и реализации магистерской программы по технологическому предпринимательству на базе студенческого бизнес-инкубатора. При формировании магистерской программы ее авторы стремились ориентироваться на тот набор компетенций, который необходим специалистам, работающим в этой сфере. Для развития таких компетенций в программе предусмотрены дисциплины социального и экономического блока, управления человеческими ресурсами, общего и стратегического менеджмента, права и т.д.

По мнению **Игоря Рождественского**, представлявшего на конференции Санкт-Петербургский государственный университет и бизнес-инкубатор «Ингрия», деятельность бизнес-инкубатора можно оценить, подсчитав, сколько раз начинающий предприниматель или команда предпринимателей, обращаясь в инкубатор, не получили должного ответа или сервиса. Свою главную задачу руководители бизнес-инкубатора «Ингрия» сформулировали так: «...помогать стартапам ускоренно развиваться».

В докладе была представлена разнообразная деятельность инкубатора, направленная на поддержку начинающих предпринимателей на протяжении трудного пути «от идеи к бизнесу». Эта деятельность включает реализацию программ обучения, проведение мероприятий, бизнес-сервисы. Ежегодно инкубатор осуществляет комплекс мероприятий, таких как нетворкинг (мероприятия, направленные на соз-



дание «воронки проектов» и формирование «вокруг» бизнес-инкубатора «Ингрия» сообщества инновационных предпринимателей), формирование инновационной среды (внутренние мероприятия для инновационных проектов, резидентов бизнес-инкубатора «Ингрия», с целью обмена опытом, знаниями и информацией, а также знакомства и неформального общения), проведение тренингов и экспертизы, привлечение инвестиций в проекты (мероприятия, направленные на создание площадки для взаимодействия руководителей инновационных проектов с инвесторами и бизнес-ангелами с целью привлечения инвестиций), специальные проекты (конкурс Web Ready, менторская программа «4 комнаты»). Помимо конкретной помощи предпринимателям бизнес-инкубатор, проводя конкурсы, презентации и распространяя «истории успеха», создает благоприятный имидж отечественного предпринимателя, что очень важно для развития предпринимательства в нашей стране.

**СЕССИЯ 2. *Международный опыт: современные технологии обучения и поддержки инновационного предпринимательства в университетах. Международное партнерство.*** Модератор: Людмила Моргулец, Российская ассоциация обучения предпринимательству. На сессии были представлены доклады, посвященные анализу роли инновационного предпринимательства в современном бизнес-контексте и опыту организации предпринимательской деятельности в зарубежных университетах.

**Свен Хамрефорс**, профессор инновационных наук и управления Малардаленского университета (Швеция), представил свой взгляд на происходящие изменения в сфере предпринимательства в контексте развития сетевой экономики. Наибольшая ценность для потребителя достигается за счет новаторского предпринимательства. Каждая компания – участник сети занимает в ней определенное место и вносит вклад в создание ценности для потребителя. Успеха достигают те компании, которые понимают потенциал занимаемого ими места в сети, располагают и используют возможность влияния на сеть, обладают компетенциями создания ценности, превосходящей ожидания партнеров и конечных потребителей. По мнению докладчика, в контексте развития сетевых отношений по созданию ценности предпринимательство становится более общественным и социальным. Общественное предпринимательство характеризуется тем, что основная ценность создается для других и лишь косвенная – для себя, появляется множественность аспектов создания ценностей, при этом технология – это поддержка, а не движущая сила.

Директор Международного института коммерциализации технологий (ITCI) Университета Миссури (Колумбия, США) **Влад Лихолетов** представил участникам конференции действующую в университете систему трансфера технологий. Университет

Миссури создан в 1839 году и в настоящее время имеет несколько кампусов, в которых обучаются более 35 тыс. студентов и работают более 2 тыс. преподавателей. Годовой бюджет университета составляет почти 2 млрд долл., эндаумент-фонд – 500 млн долл., а расходы на научные исследования и разработки – 404 млн долл. Университет готовит специалистов в разных областях – от инженерных специальностей до медицины и ветеринарной медицины и располагает уникальной исследовательской и производственной базами. В докладе было подчеркнуто, что в университете используется междисциплинарный подход к решению многих научных проблем. Базовые основы формирования и последующего развития системы трансфера технологий США были заложены в 1945 – 1946 годах. В послевоенный период правительство США стремилось освоить и коммерциализовать большое количество технологических прорывов, которые были сделаны учеными во время войны в разных областях науки.

Базовые положения системы трансфера технологий США – это объединение науки и образования, передача обществу результатов научных открытий через их коммерциализацию. В последнее время особенно заметно, что экономическое развитие региона, создание рабочих мест превращаются в важные задачи для публичных университетов. Университеты становятся важным экономическим двигателем развития экономики региона. Созданная в университете система трансфера технологий привлекает и мотивирует наиболее талантливых и инициативных преподавателей и ученых. В Университете Миссури создана организационная инфраструктура, управление которой сосредоточено в офисе технологического менеджмента и отношений с промышленностью. Подразделение призвано осуществлять идентификацию технологий, юридическую защиту изобретения, обеспечение получения суммы дохода для университета и изобретателя. Эта система представляет собой структурированный конвейер по обработке и продвижению интеллектуального продукта на рынок.

Завершая выступление, В.Лихолетов отметил, что Университет Миссури входит в так называемую экосистему инновационного предпринимательства, которая включает такие элементы, как правительство, финансирующее фундаментальные научные разработки, научный исследовательский университет, систему и инфраструктуру коммерциализации технологий, партнеров из промышленности, инвесторов, команды исследователей с участием технологических предпринимателей.

Об опыте работы центров развития инноваций в США и Канаде рассказал **Ярослав Шишов**, генеральный директор ООО «МГУ-Стандарт». Его доклад базировался на данных работы двух технопарков Канады и одного – США. Сопоставление данных первых двух технопарков показывает, что более успешно развивается технопарк «MaRS», который

пользуется поддержкой Правительства Канады. Оба технопарка имеют комплекс зданий и работают в тесном контакте с университетами. Они объединяют одновременно от 45 до 80 компаний, предоставляя им офисное помещение, доступ к дорогостоящему оборудованию, финансовую, коммуникационную и юридическую поддержку. Благодаря этому за пять – шесть лет деятельности каждый из технопарков Канады выпустил в среднем в год от трех до пяти компаний и создал в среднем от 100 до 50 рабочих мест в год. На примере одного из старейших технопарков Филадельфии (США), который существует с 1963 года, в докладе было показано, каких впечатляющих результатов можно добиться в сфере инновационного предпринимательства. За эти годы из технопарка Филадельфии вышло более 350 компаний и создано порядка 40 тысяч рабочих мест.

Обращаясь к ситуации с инновационным предпринимательством в России, докладчик отметил следующие особенности:

- низкая конкурентная среда;
- неопределенность спроса на инновации (есть/нет);
- логистические проблемы;
- бюрократические барьеры;
- сложности получения финансирования;
- отсутствие оптимизации даже самых простых вещей.

По мнению Я.Ширшова, российские университеты должны начать активную деятельность по вовлечению молодежи в инновационное предпринимательство. Для этого необходимо на первом этапе создать пул менторов, экспертов и консультантов, работающих в крупных компаниях данного региона. Далее следует разработать план проведения мероприятий с участием преподавателей университета, представителей бизнес-сообщества и молодежи. Впоследствии необходимо подумать о создании в университете «открытой» лаборатории, которая будет ориентирована на реализацию проектов с участием ученых, изобретателей, бизнесменов, студентов и аспирантов. По мнению докладчика, полезно изучить опыт создания и функционирования таких технопарков России, как Томский региональный инновационно-технологический центр «Технопарк», технопарк Новосибирского академгородка, научный парк МГУ имени М.В.Ломоносова, технопарк «Ингрия» и многие другие.

**СЕССИЯ 3. Интеграция современного вуза в инновационную экономику: опыт взаимодействия вузов с высокотехнологичными компаниями и венчурными фондами.** Модератор: Наталья Сухарева, Центр развития современных образовательных технологий.

**Наталья Куракова**, проректор школы бизнеса МИРБИС, в своем выступлении продолжила тему коммерциализации результатов университетских исследований. Однако основное внимание в докладе было сосредоточено на рассмотрении новых мировых трендов, моделей и инструментов в сфере производства и коммерциализации знаний. По мнению Н.Кураковой, развитие инновационного предпринимательства в российских университетах является необходимым условием, способствующим формированию инновационной экономики в нашей стране. Следует отметить, что в России в рекордно короткие сроки появились и национальный венчурный капитал, и соответствующие институты, необходимые для инновационного развития.

Одна из важных задач в области инновационного предпринимательства – поиск новых идей и научных разработок, являющихся коммерчески ценным знанием. В настоящее время в мире зарегистрировано 50 млн патентов, 9,7 млн цитируемых научных публикаций (2000 – 2011 годы), а научно-техническая информация агрегирована на 8 млрд сайтов. Мир пришел к пониманию того, что переработать весь этот массив информации уже не под силу ни одному экспертному сообществу. В докладе отмечены главные особенности современной мировой науки:

- наука перестала быть национальной, то есть идет процесс глобализации науки – любой ученый доступен в любой точке мира (*научный аутсорсинг*);
- существенно выросла стоимость R&D, что приводит к необходимости определения приоритетов и проведения аудита национальных R&D на соответствие «передовым фронтам глобальных исследований»;
- отмечено перепроизводство научного знания, а следовательно, понижение эффективности его использования. Многие научные проекты дублируются, поэтому прежде чем начинать проект, необходимо тщательно изучить уже полученные результаты проведенных ранее исследований. Следствием этого является переход от R&D (research and development) к C&D (connect and development);
- усложнение поиска релевантной информации привело к разработке и внедрению *семантических систем поиска коммерчески ценного знания*;
- ни одно экспертное сообщество не может прогнозировать направления развития науки – *появление аналитических сервисов для алгоритмизации науки*

В докладе подчеркнуто, что инновационное предпринимательство базируется уже не столько на ресурсах





университета, сколько на компетенциях по эффективному использованию ценного научного знания и его поиска.

В 2008 году произошла наукометрическая революция. В связи с этим любая научная деятельность, осуществляемая в национальном масштабе или в масштабе отдельного научного центра, теперь оценивается с помощью таких критериев, как продуктивность (объем публикационного потока), авторитетность (число ссылок на научные статьи в целом на страну), уровень значимости (среднее число цитат, полученных на одну национальную публикацию). На ноябрь 2011 года Россия занимала 15-е место по числу публикаций, 21-е место – по цитируемости, 126-е место – по уровню значимости научных публикаций.

В заключительной части доклада были продемонстрированы возможности современных семантических систем, предназначенных для селекции коммерчески ценного знания. Использование таких систем сделает нецелесообразным деятельность отделов по трансферу инновационных технологий, которые созданы во многих образовательных учреждениях.

По Шанхайскому рейтингу важнейшим показателем для университета является соотношение бюджета, который университет получает от образовательной деятельности, к бюджету, который им получен в результате научно-исследовательской деятельности. Абсолютным лидером по этому показателю является Калифорнийский технологический институт (США), более 50% бюджета которого составляет исследовательская деятельность. Лучший показатель среди российских образовательных учреждений имеет Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), 40% бюджета которого формируется за счет проводимых научно-исследовательских разработок. Таким образом, бюджеты на гражданскую науку в Российской Федерации сместились к модели университетской науки, и эта тенденция является основополагающей на ближайшую перспективу.

По мнению ведущего аналитика департамента образовательных программ ОАО «РОСНАНО» **Татьяны Любовской**, система образования оказалась не готова к новым вызовам. Она подчеркнула особую важность преодоления существующего разрыва между действующей системой образования и бизнесом. Активная позиция компании определена в концепции образовательной деятельности так: «*Содействие формированию рынка квалифицированных специалистов для наноиндустрии посредством разработки профессиональных стандартов и сертификации образовательных программ*». Реализация данной программы включает разработку образовательных стандартов, максимально приближенных к требованиям рынка труда, разработку методики общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ, а с 2011 года – сертификацию

квалификаций сотрудников и молодых специалистов, приходящих из вузов на предприятия наноиндустрии. Представленный в докладе опыт РОСНАНО убедительно показывает, что работодатели могут внести большой вклад в повышение качества подготовки специалистов для высокотехнологичных компаний.

С рассмотрения ситуации на российском рынке венчурных инвестиций начал свое выступление **Андрей Введенский**, директор департамента программ и проектов ОАО «Российская венчурная компания» (РВК). В настоящее время на рынке представлено 45 венчурных фондов, в числе которых 22 региональных венчурных фонда (9 млрд руб.), 10 фондов с участием РВК (24 млрд руб.) и 13 прочих фондов (30 млрд руб.). Сегодня РВК имеет 11 партнеров среди российских вузов, в числе которых крупнейшие университеты разных регионов России. Главным источником финансирования для большинства вузов является государственный бюджет, на втором месте – выполнение проектов по НИР и ОКР по заказу крупных российских компаний (преимущественно ОПК и ТЭК), затем идет получение финансирования за счет участия в федеральных целевых проектах и платное обучение. Современный вуз не мотивирован развивать технологическое предпринимательство, однако ситуация для образовательных учреждений уже начала меняться. Это связано прежде всего с тем, что бюджетное финансирование будет сокращено, а ухудшение демографической ситуации приведет к снижению численности студентов. В этих условиях вуз должен быть не только центром образования, но и центром технологического предпринимательства. Вузам предстоит научиться создавать и продавать знания, то есть стать проактивным маркетинговым игроком на рынке знаний. Необходимым условием таких трансформаций является создание в вузе соответствующей инфраструктуры, способной продвигать проекты, искать инвесторов и осуществлять сотрудничество с венчурными инвесторами. РВК видит свою роль в этом процессе в осуществлении консультационно-экспертной поддержки по созданию и оптимизации инновационно-венчурной экосистемы при вузе.

Многих участников конференции интересовали вопросы, связанные с разработкой правовой базы, способствующей развитию инновационного предпринимательства в вузах. **Андрей Колесников**, директор Аналитического центра университетских инноваций, член комитета по развитию частного предпринимательства, малого и среднего бизнеса ТПП, посвятил доклад проблемам взаимодействия вуза с партнерами и инвесторам в соответствии с новыми правилами, представленными в ФЗ317. Многие крупные вузы (Северный федеральный университет, Южный федеральный университет и другие) являются автономными учреждениями, и перешли они в этот статус в июне 2010 года. В ближайшее время

будет реализована задача перехода национальных исследовательских университетов в правовую форму автономных учреждений. Докладчик напомнил, что на основании Федерального закона об автономных учреждениях № 174-ФЗ от 3 ноября 2006 года автономные учреждения могут создавать хозяйственные общества, не основываясь на положениях ФЗ217, который на них не распространяется, так как действует только для бюджетных учреждений.

**Олег Манчулянцев**, венчурный предприниматель, директор бизнес-инкубатора «Open Innovation Inc.» при стратегической поддержке Российской венчурной компании и департамента МППП города Москва, привлек внимание участников конференции к проблеме укрепления связи образовательных учреждений с предприятиями. Разрыв связей между работодателями и вузами, произошедший в 90-х годах прошлого столетия, до сих пор не преодолен. Выпускники университетов часто не имеют навыков выполнения таких типовых задач, как разработка бизнес-плана, определение формы налогообложения для компании, определение численности персонала организации и т.д. Решение проблемы практической ориентированности образования и укрепления связи образовательных учреждений с бизнесом, по мнению докладчика, следует искать в использовании модели открытых инноваций. Университеты могут создавать «пояс малых предприятий», чтобы профессионально ориентировать студентов. Например, компания «General Electric», стремясь развивать новое направление в альтернативной энергетике, решила организовать по данной проблеме открытый конкурс, в котором наряду со студентами участвовали и специалисты в этой области. Безусловно, студенты были мотивированы не только стремлением выиграть денежный приз, но и желанием занять должность в крупной компании. Таким образом, участники конкурса получили возможность конвертировать свои знания и идеи в реальный проект и возглавить его. Этот кейс показывает, как крупные компании ищут и вовлекают в штат талантливых специалистов, студентов и выпускников университетов. Данный опыт может быть использован и в России. Проведение открытых конкурсов на создание технологических активов для российских компаний поможет студентам и выпускникам вузов реализовать на практике полученные знания, приобрести навыки решения реальных задач и, наконец, найти рабочие места. Учебный процесс в этой ситуации наполняется решением конкурсных заданий (практических задач) и участием в реализации инновационных проектов, при этом преподавателю отводится роль наставника или коучера.

**СЕССИЯ 4. Контексты формирования предпринимателей будущего: будущее инновационного образования, развитие инновационного потенциала в вузах и школе.** Модератор: *Олег Паладьев*,

Центр развития современных образовательных технологий.

Директор по проектам группы «Метавер» **Илья Савчук** предложил вниманию участников форума свой прогноз будущего предпринимательского образования. В 2010 году группа «Метавер» разработала форсайт, который получил название «Образование 2030». Докладчик отметил, что разработчики форсайта по образованию заинтересованы в том, чтобы результаты этого проекта активно использовались и широко распространялись. В процессе этой работы удалось выявить (определить) около шести глобальных трендов, которые должны быть учтены при формировании предпринимательских образовательных программ:

- стремительный рост информационного потока, обработка которого превышает все допустимые возможности человека;
- распространение когнитивных технологий;
- демографические изменения и рост числа активного населения старшего возраста;
- развитие урбанизации в странах Азии и т.д.

Если мы хотим изменить ситуацию в предпринимательском образовании, необходимо распознавать и учитывать новые тренды в этой сфере. Обобщив результаты анализа трендов, разработчики проекта сформулировали выводы относительно перспектив развития предпринимательского образования на ближайшие десять – двадцать лет. Образование будет развиваться в условиях социальных трансформаций и растущей глобализации. Университеты окажутся вовлечены в глобальную конкуренцию, и их ожидают серьезные технологические изменения, связанные с развитием интернет-технологий и их активным использованием в обучении. Фокус и структура образовательного процесса также заметно изменятся. В связи с трансформациями в демографической сфере образовательные программы, модули и технологии должны быть переориентированы на образование взрослых, главным образом на образование в возрастном диапазоне «30+». Именно эта возрастная группа стала наиболее экономически эффективной начиная с 2010 года.

Прогноз развития поствузовского образования до 2030 года свидетельствует о развитии следующих процессов в этой сфере:

- дальнейшая корпоративизация профессионального образования;
- конвергенция бизнес-образования и личного образования;
- взрывное развитие форм личного образования;
- развитие спроса на образование для новых групп клиентов (пожилые люди, женщины и т.д.).



Участники конференции с интересом восприняли будущие изменения в сфере образования, которые обусловлены сложными процессами трансформаций в разных аспектах современного общества, происходящими как на глобальном, так и на национальном уровне. В заключительной части доклада И.Савчук представил результаты сравнения современного образовательного учреждения с «университетом будущего»: если в настоящее время студенты в вузе учатся, то через 20 лет «студенты» будут использовать пространство вуза как ресурс саморазвития в профессиональной деятельности и в бизнесе; если современный вуз – структура, независимая от студентов, то в будущем он трансформируется в новый университет, представляющий собой «холдинг» студентов (с фокусом на формирование команд); сегодня принято вполне прагматичное образование, которое предполагает передачу знаний, а в будущем общество совершит переход к образованию как способу жизни, нахождению аутентичности; если современное образование человек получает вне семьи, то через 20 лет семья будет создаваться через образование. Представленные в докладе прогнозы и выводы об изменениях в образовании свидетельствуют о том, что к 2030 году произойдет смена парадигмы в этой сфере.

**Людмила Моргулец**, исполнительный директор Российской ассоциации обучения предпринимательству, поддержала точку зрения о том, что пришло время для изменения парадигмы предпринимательского образования. Неопределенность внешнего окружения значительно усложняет управление бизнесом. В этих условиях особенно востребованы такие качества менеджера, как коммуникативные способности, предприимчивость, инновационное мышление. В связи с этим на смену традиционному подходу к предпринимательскому образованию должен прийти новый подход, обеспечивающий выполнение требований:

- предпринимательство как способ мышления и стиль жизни;
- ориентация на развитие способностей увидеть и воспользоваться новыми возможностями, создать их новую конфигурацию;
- развитие коммуникативных способностей;
- эмоциональное лидерство.

Основная цель Российской ассоциации обучения предпринимательству состоит в развитии предпринимательства, которое она реализует посредством обучения преподавателей, создания возможностей для развития устойчивых связей преподавателей с предпринимателями и инвесторами, развития международного сотрудничества, организации конференций, семинаров, проведения исследований в сфере предпринимательства и предприниматель-

ской культуры. Так, в 2011 году впервые было проведено исследование среди членов ассоциации и обеспечено участие российских университетов в исследовательском проекте GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey). Данное исследование позволяет измерить уровень готовности российских студентов, предпринимательского духа университетов и сопоставить полученные оценки с результатами международных исследований.

Состоявшийся на конференции обмен мнениями показал, что инновационное предпринимательство занимает одно из ключевых мест в постиндустриальной экономике. Обучение предпринимательству имеет особенности и в части дизайна программ, и в части преподавательского состава. Большое значение инновационному предпринимательству придают в Московском государственном университете имени М.В.Ломоносова и Санкт-Петербургском университете. Российские университеты должны реально становиться драйверами развития инновационной экономики в регионах. Эта роль предполагает, что университет генерирует с определенной интенсивностью малые инновационные бизнесы, которые своим развитием воздействуют на создание и развитие высокотехнологичных секторов экономики региона. Университеты также должны участвовать во всех проектах технологической модернизации ведущих предприятий региона в качестве либо поставщика знаний, либо поставщика кадров и технологических решений. На конференции много было сказано о проблеме подготовки кадров для руководства компаний-стартап, о неразвитости правовой базы и отсутствии понятной системы защиты интеллектуальной собственности, а также о других факторах, сдерживающих инновационные процессы.

**Материал подготовлен Т.Д.Подсыпаниной,**

**главным редактором журнала «Бизнес-образование»**



Центр предпринимательства США – Россия, созданный в 2002 году, активно поддерживает предпринимательство в нашей стране и вносит заметный вклад в формирование предпринимательской культуры. Проведение конференций, форумов, семинаров, конкурсов направлено на выявление талантливых людей и привлечение внимания общества к такой важной проблеме, как развитие инновационного предпринимательства. Однако в России этот процесс идет медленнее, чем того хотелось бы. Одна из причин сложившегося положения – консервативное отношение к образованию в сфере предпринимательства. Далеко не все российские университеты готовят специалистов в этой области и имеют центры молодежного предпринимательства. Именно поэтому деятельность Центра США – Россия и недавно созданной по его инициативе Российской ассоциации обучения предпринимательству направлена на развитие образования в этой области и формирование предпринимательской культуры. В продолжение темы предлагаем вниманию читателей интервью президента Центра предпринимательства США – Россия ВИКТОРА МИХАЙЛОВИЧА СЕДОВА, в котором представлен профессиональный взгляд на развитие инновационного предпринимательства в России.

## «Предпринимательство: учить, учить и еще раз учить!»



**Редактор.** Виктор Михайлович, каково сегодня положение дел в России с культурой технологического предпринимательства, с предпринимательской культурой вообще? Если сравнивать с Соединенными Штатами, в чем мы сильнее всего отстаем?

**В.Седов.** Замечу, что лучше говорить о культуре предпринимательства в целом. Конечно, предпринимательская культура в России существует, но по сравнению со многими другими странами (прежде всего с США и со странами Еврозоны) она находится в зачаточном состоянии. И нагляднее всего это состояние могут продемонстрировать цифры, характеризующие вклад сектора малого и среднего бизнеса в российскую экономику. Если не ошибаюсь, этот показатель – двадцать один процент валового национального продукта России, а число занятых в секторе СМБ – также в районе двадцати процентов всего занятого трудоспособного населения. Если мы будем сравнивать эти данные с США, Францией, Германией, даже Китаем, то увидим, что там этот сектор – ключевой, его вклад в общую экономику этих стран (и количество занятых в нем) составляет порядка шестидесяти процентов – в три раза больше.

Виктор Михайлович СЕДОВ, президент Центра предпринимательства США – Россия

<sup>1</sup>Материал подготовлен на основе интервью В.Седова, опубликованного в журнале: IDO Innovation\*Development\*Outsourcing. – 2011. – № 5 (8).



Так что российские цифры говорят сами за себя. Культура предпринимательства у нас есть, есть позитивные сдвиги в ее развитии, но само это развитие пока еще очень медленное, к сожалению. Конечно, цифры, характеризующие вклад сектора СМБ в ВВП страны, – это далеко не все параметры уровня развития культуры предпринимательства. Оцениваются также и методики корпоративного управления, и общий уровень прозрачности бизнеса, и многое другое. Например, достаточно высокий уровень коррупции в России свидетельствует о том печальном факте, что предприниматели часто пытаются получить выгоду своего бизнеса не за счет повышения прозрачности бизнеса и совершенствования методик управления им, а за счет поиска «нужного» чиновника, который за определенную мзду делает что-либо для корпорации, поможет ей таким образом «развить» свой бизнес. Печально, но зачастую многие отечественные предприниматели предпочитают думать и действовать именно так, не замечая иных путей.

***Редактор.** Существует ли возможность это поменять? Сломать тенденцию? И, кстати, в чем тут загвоздка – в какой-то определенной государственной политике или в советском менталитете?*

**В.Седов.** Государственная российская политика официально направлена против коррупции. Но у нас настолько бюрократизированный и при этом разноуровневый, разветвленный госаппарат, в котором к тому же достаточно низкие зарплаты, что это уже само по себе является коррупционным стимулом. Психология населения, без сомнения, тоже играет значительную роль.

Как это изменить? Я, как ни странно, думаю, что дело не в репрессивных мерах, а в просветительской и образовательной работе, которая демонстрировала бы людям положительные, а не отрицательные примеры. Такую работу можно и нужно вести. Так, в нашей практике одна из деловых встреч была посвящена вопросам прозрачности бизнеса и, что главное, – ее стоимости для предпринимателя. Дело в том, что одно время у нас все очень много говорили о прозрачности, корпоративном управлении в бизнесе, но никто не объяснял, сколько это стоит и какова цена преимуществ. Мы взяли для этой деловой встречи, как мне кажется, очень удачный и яркий положительный объясняющий пример: пригласили в Москву предпринимателя из Нижнего Новгорода, который рассказал историю своей компании. Опишу ее вкратце. У него была сеть супермаркетов. Предприниматель осознал выгоды от прозрачности бизнеса, при этом на то, чтобы привести все в прозрачный и понятный вид (бухгалтерию, делопроизводство и т.д.) он потратил порядка девяноста тысяч долларов США –

немалые деньги для регионального предпринимателя. В итоге он вышел на американский фонд прямых частных инвестиций, в то время находившийся под управлением «Delta Capital Management», который, в свою очередь, вложил в его компанию несколько миллионов долларов, чтобы обеспечить рост бизнеса. Через несколько лет сеть и фонд совершили успешный «выход», продав сеть супермаркетов всем известной сети «Перекресток». При этом предприниматель получил прибыль в размере нескольких миллионов долларов.

Так вот, подобный пример – сравнительный анализ преимуществ прозрачности бизнеса, анализ прибыльности вложений в эту прозрачность – на мой взгляд, заставил многих (мы проводили мероприятие именно для российских предпринимателей) задуматься: а стоит ли вообще искать того «заветного» чиновника, который принесет «пользу» компании, причем тоже далеко не «забесплатно»? Очевидно, что путь «поиска чиновника» не только может закончиться в прокуратуре, но и сам по себе не даст возможности малому и среднему бизнесу зарабатывать миллионы. Необходимо говорить о таких положительных примерах, «кейсах», о них должны больше, чем это делается сегодня, писать и говорить печатные и электронные СМИ. Если так будет, то множество людей обязательно пойдут по этой дорожке.

***Редактор.** Какие факторы, по Вашему мнению, мешают сегодня нашему малому и среднему бизнесу активнее втягиваться в инновационную деятельность по примеру тех же США и стран Евросоюза?*

**В.Седов.** В свое время этому вопросу достаточно внимания уделила организация «ОПОРА России», проведя специальное исследование, в рамках которого выявлено множество интересных факторов. С моей же точки зрения, одна из важнейших проблем коренится в недостатках системы российского высшего образования. Для иллюстрации предложу пример из американской жизни, а именно пример MIT – Массачусетского технологического института. Совсем недавно «Kaufman Foundation» из Канзас-Сити, одна из ведущих структур, занятых продвижением предпринимательства в мире, опубликовала результаты исследования, согласно которым «сумма» компаний, основанных выпускниками MIT, являлась бы семнадцатой по величине экономикой в мире (при так называемом «консервативном» подсчете, а при более «либеральном» подсчете это было бы тринадцатое место). Это выпускники одного, подчеркну, одного учебного заведения. Вывод, который делает экспертная группа, в общем-то лежит на поверхности – в MIT при всей его фундаментальной научной школе построена и успешно сосуществует с этой



школой уникальная предпринимательская экосистема. Там есть центр предпринимательства с соответствующими лабораториями. Всех студентов обучают предпринимательству – есть такой предмет. Есть специальный отдел регистрации изобретений. Сложилось прекрасные отношения с венчурным капиталом. Это реальная действующая модель инноваторского или, если угодно, инновационного вуза.

Чего нет у нас и что есть у «них»? Конечно, в России существует много прекрасных учебных заведений, в том числе и с длительной научной историей. Проблема не в том, что у нас нет специалистов-технарей. Проблема в том, что их не обучают предпринимательству. Такой предмет пока что делает лишь первые робкие шаги в нашем образовании. В США же, напротив, предпринимательству учат студентов всех специальностей – от математиков и инженеров до историков и журналистов. Они прекрасно осознают тот факт, что это в перспективе поможет всем им в поисках альтернативного пути самозанятости, саморазвития, самореализации – не обязательно в сфере работы «где-то», а возможно, в сфере открытия собственного дела. При этом задача обучения предпринимательству вовсе не сводится к тому, чтобы научить студента «писать бизнес-план». Подобные вещи – всего лишь инструментарий. Задача гораздо более сложная, а именно – научить студента мыслить что называется «out of the box», то есть нестандартно, находить возможности для реализации каких-то интересных идей, разумно рисковать, быть ответственным – то есть выработать в нем те качества, которые необходимы предпринимателю. Поэтому, например, в Гарвардской бизнес-школе самая большая кафедра – это кафедра предпринимательства, которая практикует методику обучения по «кейсам» (то есть идет разбор истории успеха конкретной компании). Такое обучение – на положительных примерах – очень помогает, на мой взгляд, в развитии предпринимательского мышления. Для молодого поколения крайне важны примеры успеха, важны сами успешные личности и общение с ними. Поэтому обязательным элементом такого обучения является приглашение успешных бизнесменов для чтения лекций студентам.

К сожалению, нам пока до этого далеко. В нашей стране множество талантливых ученых и изобретателей, однако внедрять, коммерциализировать идеи, формировать их в бизнес-проекты, доводить до реального воплощения в жизнь и в конечном итоге – до получения прибыли у нас не учат. Помочь переломить ситуацию могла бы соответствующая инфраструктура при вузах – бизнес-инкубаторы, технопарки. Однако, по ряду независимых оценок, большинство сегодняшних российских «технопарков» – это просто-напросто бизнес-

центры, сдающие в аренду свои площади, и зачастую единственно в этом заключается «бизнес-модель» их существования. Ничего инновационного там не происходит. Кроме того, есть явные территориальные (по крайней мере) перекосы: например, по данным СМИ, в Чеченской республике и Карачаево-Черкесии числится одиннадцать технопарков, а в Краснодарском крае – всего один. При этом, как уже отмечалось, если в регионе и есть технопарк, то не всегда его «содержание» соответствует «форме». Мы, со своей стороны, стараемся помочь в изменении сложившейся ситуации. В частности, вместе с компанией «Intel» разрабатываем программу обучения для руководителей технопарков и бизнес-инкубаторов, что позволит внедрять там реальные инновации, а не просто получать прибыль от аренды помещений.

*Редактор. Но ведь так не везде?*

**В.Седов.** Да, есть, к счастью, и положительные, радующие нас примеры. Так, на экономическом факультете МГУ имени М.В.Ломоносова вполне успешно работает центр предпринимательства, действующий в тесном сотрудничестве с «Innovation Studio», которая создана там при поддержке компании «Intel». Эти структуры действительно развивают предпринимательство: мы присутствовали на презентации трех созданных при их помощи действительно инновационных компаний, владельцами которых являются выпускники (и даже студенты) экономического факультета МГУ. Одна из компаний уже достигла месячного оборота в триста пятьдесят тысяч долларов и создала триста рабочих мест. Другая компания этой тройки даже создала свое отделение в штате Вирджиния, и американцы очень рады тому, что русские создают рабочие места у них. На мой взгляд, на экономическом факультете МГУ в настоящий момент зарождается та «правильная» образовательно-предпринимательская экосистема, которая существует в MIT.

*Редактор. На Ваш взгляд и с учетом западного опыта, какими должны быть российские технопарки?*

**В.Седов.** По идее, любой технопарк – это то место, где создаются инновации. А они появляются там, где создан специальный климат – для обмена идеями, концепциями, культурами. Инновации всегда рождаются на стыке дисциплин и наук. Поэтому для любого технопарка важно взаимодействие разных специалистов – возможно, свежий сторонний взгляд, например биолога или химика, сможет разрешить проблему, над которой бьется команда, состоящая, опять же для примера, только из одних физиков. В этом смысл инноваций – пересечение идей и знаний.



*Редактор. Какова сегодня роль государственной поддержки в области развития инновационного предпринимательства?*

**В.Седов.** Государство у нас играет в этой сфере очень важную роль. В последнее время было сделано немало важных позитивных шагов в направлении развития инновационного технологического предпринимательства. Одним из наиболее ярких таких событий стало появление Российской венчурной компании (РВК). И через нее, и через другие подобные институты на развитие малого и среднего бизнеса идут довольно значительные средства, чего, например, пять лет назад еще не было. Как ни парадоксально, но отчасти мы должны сказать за это «спасибо» кризису. Именно в кризис стало отчетливо видно, что экономике срочно необходима диверсификация, что опираться лишь на сырьевой сектор невозможно. Кризис подтолкнул и государство и экономику к инновационному развитию для решения возникших проблем.

Отмечу, что Минэкономразвития в целом и его соответствующий департамент смотрят на западный, в том числе и американский, опыт и делают сегодня достаточно хорошую работу, которая приносит реальные плоды. Работает и комиссия «Обама – Медведев», и ее подкомиссия по малому и среднему бизнесу, происходит полезный обмен опытом. Так, недавно российская делегация от моногородов знакомилась с Питтсбургом – типичным бывшим моногородом, в котором когда-то была только сталелитейная промышленность. Благодаря диверсификации экономики и развитию сектора СМБ город не умер вслед за предприятиями ключевой индустрии региона. Наверняка, мы сможем сделать выводы из этого урока. Повторюсь, государством уже сделано очень много позитивных шагов в сфере развития инновационной активности, но сделать предстоит еще больше.

*Редактор. Что же, на Ваш взгляд, необходимо сделать в первую очередь?*

**В.Седов.** Конечно, огромную роль играет финансовая составляющая. Я имею в виду не прямые вложения, а создание экономических условий, когда кредитные ресурсы будут доступны нашим инновационным предпринимателям, например, по более низким, чем обычно, кредитным ставкам. Но главное, на мой взгляд, – это поддержка обучения. Учить, учить и еще раз учить. Потому что, к сожалению, во многих случаях (я сужу по опыту региональных программ) и сейчас доступных денег, доступных кредитов для предпринимателей больше, чем людей, которые хотели бы их получить. И этот факт вновь возвращает нас к тому, с чего мы с Вами начали, – к вопросу о предпринимательской куль-

туре в России. На недавней встрече представителя американского министерства по делам малого бизнеса (иначе – администрация по делам малого бизнеса) со студентами МГУ на вопрос, обращенный к аудитории из двухсот человек: «Кто из вас хочет стать предпринимателем?», в зале поднялась лишь одна рука. На самом деле в популяризации предпринимательства, инициативности существенную роль могли бы сыграть СМИ, в том числе и государственные, так как обществу, и особенно молодежи, сегодня как воздух нужны положительные примеры и истории успеха.

*Редактор. Какова роль организаций, подобных вашему Центру предпринимательства США – Россия, в формировании предпринимательской культуры в нашей стране?*

**В.Седов.** Нашу деятельность можно разделить на три направления. Первое направление касается обучения преподавателей вузов, бизнес-школ и иных учебных заведений по курсу «Предпринимательство». Так, мы организуем для тех, кто способен обучаться на английском языке, курсы и стажировки в США и Европе, для тех, кто не может, – визиты зарубежных преподавателей в Россию. На сегодняшний день мы обучили около ста восьмидесяти преподавателей в России, хотя пока это и небольшая цифра. Здесь нам предстоит еще много работы, но мы со всем вниманием относимся к этому направлению, ибо считаем сегодняшнее студенчество важнейшим базисом для восприятия идей предпринимательства как такового. В плане развития самого молодежного предпринимательства мы сотрудничаем и с организацией «Росмолодежь», читаем курсы по предпринимательству на Селигере, являемся официальным организатором Всемирной недели предпринимательства, представляем Россию в Альянсе молодых предпринимателей «Большая двадцатка», совместно с Международным форумом лидеров бизнеса ведем программу наставничества, поддерживаем программу «Достижения молодых» и многое другое.

Второе направление касается образовательных программ для самих предпринимателей. Когда бизнес развивается, его владельцу нужны новые знания: как работать с инвесторами, банками, венчурным бизнесом, как правильно и корректно писать бизнес-планы на новый этап развития и т.д. При этом мы не учим этому менеджеров, наши образовательные модули ориентированы только на владельцев компаний – на самих предпринимателей. По нашей системе «Fast Track PlanningSM», пройдя девять модулей, предприниматель в состоянии (подтверждено практикой) самостоятельно написать новый бизнес-план на новый этап развития своей компании. Подчеркну, это программы не для

стартапов (по моему мнению, здесь как раз большую роль должна играть государственная поддержка), а для растущего бизнеса. Именно он делает наибольший вклад в валовой национальный продукт, именно от него наибольшая экономическая отдача. Из американского опыта мы знаем, что на этапе развития бизнеса для предпринимателя крайне важно общение с себе подобными, обмен идеями и опытом. Для этого мы организуем множество деловых встреч, конференций, «круглых столов» и т.д. Важно и взращивание «культуры признания успеха» – в этой сфере мы поддерживаем ряд предпринимательских премий и конкурсов, в частности – конкурс «Ernst&Young» («Предприниматель года»). С 2011 года существует и наша собственная премия «За вклад в развитие предпринимательской экосистемы».

И, наконец, третий блок нашей деятельности – это самостоятельные аналитические и экономические исследования, которые помогают, в частности, таким организациям, как «ОПОРА», в лоббировании тех изменений, которые способствуют обеспечению более благоприятного предпринимательского климата в России.

Отдельно хочу отметить, что наш вклад в развитие предпринимательства в России был бы не так эффективен без финансовой и стратегической поддержки таких структур, как Российско-американский фонд по экономическому и правовому развитию (USRIF), «Ernst&Young», «Intel» и другие.

***Редактор.** Как известно, курс «Предпринимательство» не рассматривается как обязательная дисциплина в экономических вузах. Как это объяснить? Какие особенности в обучении предпринимательству Вы бы отметили?*

**В.Седов.** Обучение предпринимательству действительно имеет особенности. Наряду с профессорами, которые преподают базовые экономические дисциплины, в учебные аудитории необходимо привести практиков. Они, обладая собственным опытом (и при этом не столь важно – удачным или неудачным), расскажут студентам многое из того, чего нет в книгах. Именно эти люди могут сделать предмет увлекательным и помогут раскрыть студентам свои способности в области предпринимательства.

Вспомним еще раз достижения выпускников MIT. Как уже отмечалось, все предприятия, которыми владеют выпускники MIT, могут составить семнадцатую экономику мира. Причина кроется в том, что в этом университете создана уникальная предпринимательская экосистема. Там есть центр предпринимательства и центр регистрации изобретений и инноваций, университет поддерживает тесный контакт с бизнесом и венчурным капиталом.

К этому нужно стремиться и российским университетам. Центр предпринимательства имеет программы обучения для предпринимателей, которые реализует, привлекая преподавателей практиков, имеющих личный опыт предпринимательства. Мы используем программы дисциплин, разработанные в университетах США, однако перевести их в практическую плоскость и российские реалии помогают как раз наши преподаватели-практики.

***Редактор.** В завершение интервью наш традиционный вопрос: что Вы думаете о перспективах сотрудничества Центра предпринимательства США – Россия с Российской ассоциацией бизнес-образования?*

**В.Седов.** РАБО – прекрасная площадка для обмена мнениями. Однако в образовании происходят большие перемены, появляются новые предметы и всему этому нужно уделять больше внимания. Мы создали Российскую ассоциацию обучения предпринимательству и понимаем, что между ассоциациями необходимо налаживать диалог. В России так много нерешенных проблем. Нашей стране реально нужны миллионы предпринимателей для того, чтобы достичь того уровня, на котором находится сектор малого и среднего бизнеса в экономиках других стран. В России есть большой резерв развития предпринимательства за счет привлечения молодых людей, женщин. Чтобы добиться заметных результатов в этой области предстоит работать всем и работать дружно. Участие РАБО в процессе развития предпринимательства, как и других негосударственных организаций, будет очень полезным. Главное, по моему мнению, стремиться к сотрудничеству.



# Обучение предпринимательству в России: факторы развития предпринимательского духа студентов

**И**нтерес к изучению предпринимательства в России связан с возрастающей ролью, которую играют малые и средние предприятия в экономическом развитии нашей страны, а также с актуальностью вопросов трансформации бизнес-модели фирмы на этапе развития и роста. Задачи управления ростом компаний малого бизнеса привлекают особое внимание к созданию и распространению знаний в области предпринимательства, основанных на российских реалиях.



**Галина Викторовна ШИРОКОВА**, доктор экономических наук, доцент кафедры стратегического и международного менеджмента, директор Центра предпринимательства Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

На сегодняшний день предпринимательство – одно из наиболее динамично развивающихся направлений исследований и образовательных программ. Об этом свидетельствует увеличивающийся поток публикаций, посвященных различным аспектам предпринимательства, в ведущих научных и профессиональных журналах по менеджменту и бизнесу, популярность международных конференций по этой тематике, а также учебные программы различного уровня, которые предлагают ведущие школы бизнеса мира.

Однако, несмотря на то, что в нашей стране существует спрос на обучение предпринимательству, полноценных программ и учебных курсов довольно мало. Обучение предпринимательству в России обычно носит характер программ повышения квалификации в области менеджмента и экономики для людей, имеющих другую специальность, а также краткосрочных программ, семинаров и «круглых столов». Необходимо отметить, что, как и вся инфраструктура поддержки малого бизнеса и предпринимательства в России, система образования в области предпринимательства является довольно слабой и полна недостатков. К основным из них относится непонимание содержания самого понятия и, соответственно, содержания процесса обучения предпринимательству.

Предпринимательство – практическая дисциплина, однако нельзя впадать в крайности, так как система должна быть завершенной с четырех сторон: во-первых, обучение, обеспечение необходимыми знаниями и применение их на практике, во-вторых, поддержка деятельности, в-третьих, изучение проблематики и, в-четвертых, построение сетей, обсуждение. Большинство российских высших учебных заведений обладает лишь одним из четырех аспектов. Но не все так печально. В настоящее время наблюдаются сдвиги в

Таблица 1  
Распределение респондентов по университетам

№	Высшее учебное заведение	Процент ответивших
1	Московский финансово-промышленный университет «Синергия»	13,5
2	Северо-Восточный федеральный университет им. М.К.Амосова	12,7
3	Самарский государственный экономический университет	10,9
4	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	9,2
5	Воронежский государственный университет	8,1
6	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Нижний Новгород)	6,5
7	Казанский государственный технический университет им. А.Н.Туполева	5,6
8	Ставропольский государственный аграрный университет	5,4
9	Санкт-Петербургский государственный университет – Высшая школа менеджмента	5,3
10	Красноярский государственный аграрный университет	4,2
11	Институт управления и предпринимательства – Уральский федеральный университет им. Б.Н.Ельцина	3
12	Санкт-Петербургский государственный университет (факультет прикладной математики и процессов управления)	2,8
13	Уральский федеральный университет им. Б.Н.Ельцина (экономический факультет)	2,2
14	Санкт-Петербургский государственный политехнический университет	2,2
15	Брянский государственный технический университет	2,1
16	Остальные университеты <sup>1</sup>	6,3
	Всего	100

сторону интенсивного развития образования и поддерживающей инфраструктуры обучения предпринимательству, появляются учебные и исследовательские программы, проводятся конференции, что вселяет надежду на улучшение ситуации.

### Предпринимательская экосистема в российских вузах

Для того чтобы понять, что на самом деле происходит в области обучения предпринимательству в российских вузах и какие факторы влияют на предпринимательские намерения и предпринимательский дух российских студентов, Центр предпринимательства Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета принял участие в международном исследовательском проекте «Глобальное исследование предпринимательского духа студентов», выступив национальным представителем. Глобальное исследование предпринимательского духа студентов (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, GUESSS) проводится раз в два года начиная с 2003 года. Изначально исследование называлось International Survey on Collegiate Entrepreneurship (ISCE), но в 2008 году было переименовано. К настоящему времени проведено четыре панельных исследования (2003, 2004, 2006 и 2008 годы). Россия впервые приняла участие в этом исследовании в 2011 году. Основная цель данного исследования состоит в том, чтобы изучить, насколько современные студенты готовы к карьере предпринимателя, каковы их намерения относительно выбора будущей карьеры, сильны ли предпринимательские настроения среди студентов, что дает университет для развития предпринимательского духа.

Остальные восемь университетов набрали менее 2% общего числа ответивших студентов..

Существует предположение о том, что именно предпринимательский дух сегодняшних студентов, получающих знания и компетенции в области предпринимательства, в будущем может трансформироваться в создание и развитие успешных предпринимательских фирм. Особенно интересны предпринимательские настроения российских студентов, так как, согласно результатам «Глобального мониторинга предпринимательства»<sup>1</sup>, в нашей стране среди студентов – около 2,5% ранних предпринимателей и более 8,5% – потенциальных предпринимателей, что является самым высоким показателем среди всех остальных категорий населения России по типу занятости<sup>2</sup>. Кроме того, высока доля безработных среди молодежи в возрасте до 25 лет: по данным Росстата, на начало 2011 года она составила 24,8%<sup>3</sup>.

Российская выборка исследования состоит из студентов 23 высших учебных заведений. Изначально анкеты рассылались в 25 университетов, однако из двух из них ответов не последовало. Из 8480 студентов, которым было разослано приглашение принять участие в исследовании, на вопросы анкеты ответили 2882 человека, что составляет 33,9% респондентов. Кроме того, Россия заняла седьмое место из 26 стран по количеству ответивших студентов. Общая выборка исследования по всем странам составила 93 265 человек. Распределение респондентов по высшим учебным заведениям приведено в табл. 1.

Анализ результатов опроса студентов российских вузов о наличии курсов по предпринимательству, семинарах, конкурсах бизнес-планов, инфраструктуры поддержки предпринимательских инициатив показал, что условно обучение предпринимательству в современной России можно разделить на четыре уровня:

**I уровень** характеризуется либо полным отсутствием курсов по предпринимательству, либо наличием курсов по бизнес-планированию, управлению рисками, маркетингу и прочим управленческим дисциплинам, знания по которым необходимы предпринимателям. Часто такие дисциплины включены в перечень образовательных услуг по экономическим и управленческим специальностям. Следует отметить, что во многих университетах России есть кафедры, в названиях которых присутствует слово «предпринимательство» как синоним слова «бизнес». Никаких истинно предпринимательских курсов в таких университетах не читается. К этой категории можно отнести программы профессиональной подготовки, которые предлагаются

во многих частных и государственных высших учебных заведениях, однако они включают в себя лишь общие курсы по таким экономико-управленческим дисциплинам, как финансы, экономика, логистика, маркетинг, управление персоналом. Таких высших учебных заведений в нашей выборке более 50%.

**II уровень** обучения отличается наличием в университетах разработанных курсов по предпринимательству, инновационному менеджменту, управлению малыми инновационными предприятиями, предпринимательству в определенных отраслях (искусство, туризм, строительство, животноводство, лесное хозяйство), управлению ресурсами и рисками в предпринимательстве. Качественный уровень подготовки на данных курсах весьма средний, однако их наличие свидетельствует о востребованности дисциплины в целом, а также о попытках разработки программ, ставящих целью обучить студента мыслить предпринимательскими категориями. Зачастую данные курсы являются практико-ориентированными, включены в программы специализированных вузов в рамках изучения экономики и менеджмента для лучшего понимания студентами основ ведения бизнеса по выбранной специальности, управления инновациями в сфере их будущей компетенции. В нашей выборке таких университетов всего пять, что составляет 20% и вполне может отражать общую ситуацию по стране.

Выделение **III уровня** объясняется несколькими факторами: во-первых, наличием в структуре вузов обособленных подразделений (кафедр, центров, специальных учебных программ), имеющих непосредственное отношение к предпринимательству, во-вторых, тем, что в данных высших учебных заведениях предпринимательство поддерживается институционально, существует, например, магистратура по соответствующему профилю (предпринимательство, технологии, инновации), проводятся различные мероприятия, связанные с предпринимательством и его развитием (конкурсы бизнес-планов, деловые игры, встречи с предпринимателями, обучающие семинары), а также программы MBA по предпринимательству. Важными характеристиками университетов данного уровня являются научное изучение предпринимательства, участие в исследовательских проектах, разработка проблематики. Эти учебные заведения находятся на более высоком уровне развития процесса обучения студентов предпринимательству, развивают свои учебные и исследовательские программы, делая

<sup>1</sup> Глобальный мониторинг предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) является проектом ведущих бизнес-школ мира по организации межстрановых исследований развития предпринимательства и обмену информацией о состоянии предпринимательской активности. Россия принимает участие в проекте с 2006 года и представлена ВШМ СПбГУ (Санкт-Петербург) и НИУ – ВШЭ (Москва).

<sup>2</sup> Верховская О.Р., Дорохина М.В. Глобальный мониторинг предпринимательства: Россия 2010. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2011.

<sup>3</sup> Занятость и безработица в Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики. 2011. // <http://www.gks.ru>



упор на предпринимательство. Таких вузов в выборке оказалось всего пять, что составляет 20% анализируемой выборки.

Высший **IV уровень** возможного развития образования в области предпринимательства составляет группа высших учебных заведений, имеющих завершенную, развитую инфраструктуру поддержки предпринимательства. Данные вузы обладают всеми характеристиками предыдущего уровня, однако сумели развить их. Здесь предпринимательство и его поддержка выделяются в отдельное направление деятельности вуза. Помимо учебной, научной работы и мероприятий, направленных на создание социальных предпринимательских сетей, эти вузы имеют структуры, поддерживающие инновационные, предпринимательские начинания своих студентов финансами (иными ресурсами), либо инкорпорирующие в свою организационную структуру бизнес-инкубаторы, технопарки, фонды,

конкурсные и грантовые возможности. Немаловажно, что в них осуществляется полный замкнутый цикл обучения и поддержки предпринимательства, а также предпринимаются попытки изменять институциональную среду для вновь создаваемых фирм – заключаются соглашения с государством на уровне субъектов Федерации о льготах и поддержке предпринимателей. Таких университетов в выборке всего четыре, и, к сожалению, это отражает практически 50% всего списка, так как в России их насчитывается не более десяти.

## Намерения студентов относительно выбора карьеры

Ожидания и намерения студентов относительно будущей карьеры могут быть достаточно разнообразными. Очень часто происходит так, что работа, которую студенты выбирают сразу после окончания

Таблица 2  
Карьерные ожидания студентов в России и мире

Какую карьеру вы выберете сразу после окончания учебы и спустя пять лет после окончания учебы?	Россия, %		Международная выборка, %	
	Сразу после окончания вуза	Спустя пять лет после окончания вуза	Сразу после окончания вуза	Спустя пять лет после окончания вуза
Варианты ответа				
<i>Наемный работник:</i>	66,6	28,6	67,8	38,2
в малой или средней компании (1 – 249 работников)	27,9	4	22,4	7,1
в крупной компании (более 250 работников)	28,7	19,3	26,2	15
в вузе / университетской среде	7,1	3,1	9,2	7,6
в общественном секторе	2,8	2,3	10	8,6
<i>Учредитель:</i>	11,7	47,1	11	34,4
продолжение работы в фирме, которую уже основал	1,9	7,1	2,3	4,1
основание собственной фирмы	6,5	34,9	4,6	21,6
начало работы фрилансером	2,3	2,3	3,4	5,9
основание франчайзинговой компании	1	2,8	0,6	2,7
<i>Преемник:</i>	5,9	7,2	3,9	8,9
продолжение фирмы родителей / родственников (семейной фирмы)	4,4	3,8	2,3	2,9
поглощение фирмы, не контролировавшейся семьей	1,5	3,4	1,6	6
<i>Другое:</i>	15,9	17	17,3	18,6
отсутствие профессиональной карьеры (например, путешествия, семья и т.д.)	3,4	3,5	4,8	3,3
не знаю (еще пока)	8,8	10	7,9	9,9
другое	3,6	3,6	4,6	5,4
N = 2882, %				

учебы в вузе, спустя пять лет не совпадает с их предпочтениями в выборе работы. Студенты приобретают все больше опыта, и их карьерные и профессиональные намерения меняются. В исследовании учитывался данный факт, и респондентам предлагалось ответить на два вопроса относительно карьерных предпочтений: сразу после окончания университета и спустя пять лет. Ответы на вопросы были условно разделены на четыре карьерные опции: «наемный работник», «учредитель», «преемник» и «другое». Наемный работник работает по найму в существующей компании, учредитель является предпринимателем и основывает новый бизнес, преемник наследует и перенимает управление семейным бизнесом, в графе «Другое» указывается отсутствие профессиональной карьеры, а также иные пожелания (табл. 2).

Из данных табл. 2 видно, что большинство российских студентов сразу после окончания вуза стремятся получить работу по найму (66,6%), и это почти полностью совпадает с международной выборкой (67,8%). Большая часть студентов хотят работать в средней или крупной компании (27,9 и 28,7% ответивших соответственно). Стать учредителями сразу после окончания вуза стремятся лишь 11,7% выборки, что тоже вполне соответствует международному уровню. Не определившихся с выбором карьеры в России 15,9% респондентов, что также сопоставимо с международным показателем. Самая малая часть выборки хотят наследовать семейный бизнес – 5,9% опрошенных, в международном опросе и того меньше – 3,9%. Следует отметить, что распределение российской выборки если и отличается от международной, то весьма незначительно.

Ситуация меняется, когда речь заходит о карьерных ожиданиях спустя пять лет после окончания

учебы. 47,1% российских студентов (почти половина) хотят открыть собственную фирму, то есть стать учредителями (в международной выборке этот показатель составляет 34,4%). Почти на 38% уменьшилось количество желающих оставаться наемными рабочими – до 28,6%, тогда как во всем мире этот показатель составляет 38,2%. В России уже большее число респондентов стремятся стать преемниками – 7,2%, (и международный показатель тоже увеличился – 8,9%). Не определившихся с выбором карьеры также стало больше, но не намного: 17% в России и 18,6% в мире. В результате можно сделать вывод, что в России и мире наблюдаются одинаковые тенденции изменения карьерных ожиданий, однако в России большее число ответивших думают об открытии собственного дела спустя пять лет после окончания учебы.

Необходимо отметить ряд особенностей мотивации различных групп респондентов. Довольно значимым среди учредителей и преемников семейного бизнеса является мотив «построить бизнес, который могут унаследовать мои дети». Вместе с тем «продолжить семейную традицию» весьма важно для преемников, что объяснимо и не столь важно (и даже нейтрально) для учредителей собственного бизнеса и лиц, не определившихся с выбором карьеры. Интересно, что мотив «следовать примеру человека, которым я восхищаюсь» важен только для преемников, а все остальные группы выражают к нему нейтральное отношение. Мотивы «быть новатором, на передовой линии новых технологий» и «разработать идею нового продукта» особенно важны и для группы будущих учредителей, а будущие наемные работники относятся к ним при выборе карьеры нейтрально. Очень важным среди будущих учредителей считается мотив «развиваться как личность». Наконец,

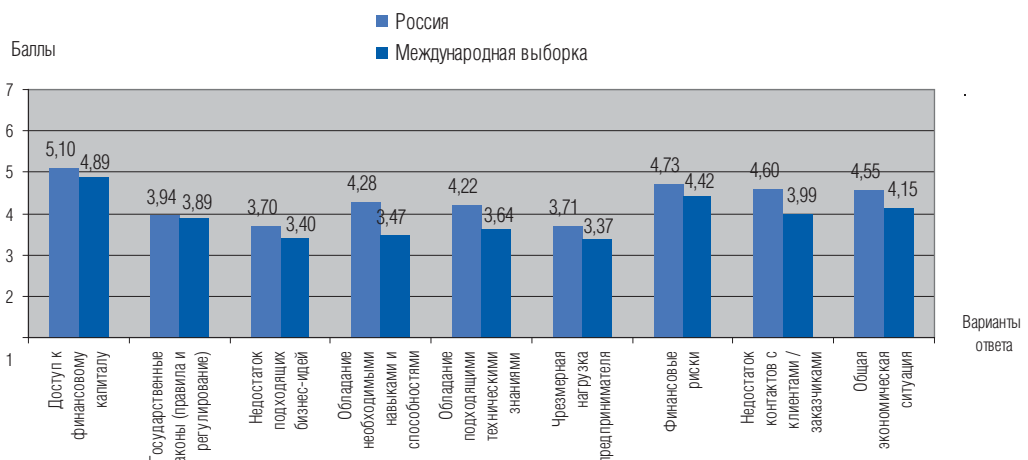


Рис. 1. Принципиальная схема регионально-отраслевого проектного подхода

для будущих наемных работников не особенно значимы мотивы «следовать социальной миссии» и «следовать экологической миссии», тогда как для группы учредителей они имеют большее значение.

## Барьеры при формировании предпринимательского духа студентов

На рис. 1 представлена значимость различных барьеров, стоящих на пути молодых предпринимателей в процессе основания ими фирм. Данный показатель оценивался по семибалльной шкале. На рисунке приведено сравнение результатов, полученных для российской и международной выборок. Как видно, наиболее значимым барьером является «доступ (его отсутствие) к финансовому капиталу»: 5,1% для России и 4,89% в среднем по миру. Второй по значимости барьер как в мире, так и в России – «финансовые риски»: 4,73 и 4,42% соответственно. Самым незначительным барьером обе выборки посчитали «чрезмерную нагрузку предпринимателя». Следует отметить, что наибольшее различие между показателями представлено в ответе «обладание необходимыми навыками и способностями». Для России это довольно существенный барьер, тогда как во всем мире его значимость меньше. Кроме того, интересен тот факт, что все барьеры для России более значимы (в большей или меньшей степени), чем международные результаты.

Таким образом, несмотря на то, что доступ к финансовому капиталу выступает одним из самых значимых барьеров для создания бизнеса в России, в то же время нехватка специальных знаний и умений является дополнительным фактором, который может существенно тормозить развитие предпринимательства в нашей стране.

Резюмируя, следует подчеркнуть чрезвычайную важность проекта «Глобальное исследование предпринимательского духа студентов» (GUESSS) в деле изучения и развития предпринимательства как в мире в целом, так и в отдельно взятой стране. Условия могут быть разными, однако полученные результаты дают возможность принять меры для улучшения ситуации с обучением и развитием предпринимательских намерений студентов.

Результаты, полученные по российской выборке, выделяют ряд существенных проблем в обучении предпринимательству, развитии и распространении предпринимательских намерений в нашей стране. Прежде всего следует отметить слабый качественный уровень предлагаемых курсов, недостаточную институциональную поддержку предпринимательства и невысокий уровень развития инфраструктуры обучения и помощи предпринимательству.

Вместе с тем исследование показало, что российские студенты являются весьма предпринимательски настроенными людьми, которые имеют богатый предпринимательский потенциал, способны к созданию и развитию бизнес-идей, достойных воплощения, занимаются бизнесом сами, причем их фирмы по результативности превосходят международные аналоги. Представляется, что при должной поддержке на государственном уровне индекс предпринимательской силы России был бы намного выше нынешнего значения. Соответственно, необходимо развиваться, устранять барьеры на пути развития бизнеса и намерений создать его, формировать улучшенную инфраструктуру обучения предпринимательству, способствуя ее созданию и развитию.

# Профессия: ИННОВАЦИОННЫЙ предприниматель

**С**овсем недавно менеджмент ассоциировали с «большим (корпоративным) бизнесом» и называли *корпоративным менеджментом*. Считалось, что менеджмент применим лишь к существующим компаниям.



Новый подход, получивший название *предпринимательский менеджмент*, связан с последовательной инновационной деятельностью, преследованием (поиском и использованием) новых рыночных возможностей, удовлетворением новых (или старых, но новыми способами) человеческих потребностей и желаний. Предпринимательская экономика имеет непосредственное отношение к культуре, технике, психологии, экономике, что стало реальностью именно благодаря развитию нового типа менеджмента – предпринимательского менеджмента (P. Drucker, 1985), основной девиз которого – *удовлетворение новых потребностей и решение новых проблем стейкхолдеров (заинтересованных лиц) посредством использования новых возможностей*.

В России предпринимателем зачастую называют любого, кто владеет собственной малой компанией. Зададимся вопросом: каждый ли малый бизнес можно считать предпринимательским, а его собственника – предпринимателем? Например, семья открывает маленький магазинчик или кафе. Можно ли назвать супругов предпринимателями? Ведь они делают то, что делали до них сотни тысяч предшественников на протяжении веков, понимая, что люди всегда хотят и будут кушать и покупать продукты первой необходимости. Они удовлетворяют старые («вековые») потребности, но не создают новый спрос и нового потребителя. Да, они открыли новую компанию, но это не сделало их автоматически предпринимателями. Это просто другой тип бизнеса, который называется *семейным*. Мы отнюдь не умаляем значения семейного бизнеса (family business), но это не предпринимательство (entrepreneurship). И отличают их разные идеология и стратегические цели, различные инструменты в функционалах управления (менеджмента).

Нахождение компании в категории *малого бизнеса* не дает ей права автоматически называться предпринимательской. Нахождение компании в категории *предпринимательского бизнеса* обязывает создавать нечто новое в продукте или услуге, что в идеале привело бы к созданию нового рынка и нового покупателя или, как минимум, будет существенно повышать ценность самого покупателя продукта компаний<sup>1</sup>.

**Георгий Дмитриевич ЛАПТЕВ**, кандидат физико-математических наук, руководитель лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства, бизнес-инкубатор «Innovation Studio», экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова

**Дмитрий Константинович ШАЙТАН**, лаборатория инновационного бизнеса и предпринимательства, бизнес-инкубатор «Innovation Studio», экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова

<sup>1</sup> Предпринимательский подход присущ и крупным компаниям. Хорошо известны примеры: G.E., 3M, HP, «Intel», «Google».

Таблица 1  
 Определение предпринимательства

Источник	Определение
Knight (1921)	Получение прибыли, действуя в условиях неопределенности и риска
Schumpeter (1934)	Реализация новых комбинаций организации фирмы – новых продуктов, новых услуг, новых источников сырья, новых методов производства, новых рынков, новых форм организации
Hoselitz (1952)	Действие в условиях неопределенности... координирование производственных ресурсов... введение инноваций и предоставление капитала
Cole (1959)	Целенаправленная деятельность с целью инициации и развития бизнеса, ориентированного на извлечение прибылей
McClelland (1961)	Умеренное принятие риска
Casson (1982)	Решения и оценки в управлении ограниченными ресурсами
Gartner (1985)	Создание новых организаций
Stevenson, Roberts & Grousbeck (1989)	Преследование благоприятной рыночной возможности безотносительно доступных в настоящий момент ресурсов
Hart, Stevenson & Dial (1995)	Преследование благоприятной рыночной возможности безотносительно доступных в настоящий момент ресурсов, но с учетом предшествующих результатов выбора, сделанных основателями, и их опыта в индустрии

Существует множество определений предпринимательства (табл. 1), более того, это определение эволюционирует (Dollinger, 2003).

Предпринимательство является отличительной чертой как личности, так и организации. Это форма поведения, даже стиль жизни (предприниматель находится в постоянном поиске перемен, рассматривая их как новые возможности), это набор компетентностей (личных качеств, знаний, умений и навыков). При этом предпринимательству необходимо учить и можно научиться.

Предпринимательская деятельность сопряжена с большим риском, который можно минимизировать, обладая необходимыми компетентностями, и с неопределенностью, которая по своей природе не поддается минимизации. Однако это не значит, что предприниматель любит риск, скорее, наоборот, профессионал-предприниматель (*серийный предприниматель*) прикладывает массу усилий для минимизации любого риска. Создание инноваций и новых бизнесов, основанных на новых знаниях (причем не только научно-технологических) – наиболее сложный процесс, сопровождающийся наибольшими рисками и неопределенностью. И в этом случае для инновационного предпринимателя чрезвычайно важно иметь соответствующий уровень компетентностей в предпринимательском менеджменте.

Итак, предпринимательство – не стихийный процесс. Эффективная предпринимательская деятельность требует управления, а сами предприниматели должны обладать соответствующими компетенциями и компетентностями. Как показывает практика,

этот, казалось бы, очевидный факт в большинстве случаев недооценивается начинающими инновационными предпринимателями. В результате большинство из них терпят неудачу, имея в самом начале даже гениальную предпринимательскую идею. Отметим, что в последние годы в России появилось достаточно много образовательных программ, названия которых включают термины «инновационный менеджмент» и «предпринимательство», но далеко не все они имеют адекватный контент и позволяют выработать необходимые компетентности в сфере предпринимательского менеджмента.

В преподавательском сообществе наблюдается путаница с понятиями «малый (семейный) бизнес» и «предпринимательство». Отсутствие профессиональной формализации характера предпринимательской деятельности, с точки зрения не налогового кодекса, а личностных и профессиональных качеств, приводит к ситуации, когда потенциальные слушатели, увидев объявление о программе по предпринимательству, считают, что речь идет о программе менеджмента, где читают курсы по управлению малым предприятием, а преподаватели излагают материал, подготовленный в рамках программ по менеджменту, с поправкой на размер предприятия. Парадоксальность ситуации заключается в том, что присутствующие в классе ассоциативно считают, что предприниматель является лидером и руководителем, следовательно, его нужно учить тому, чему учат на отделениях менеджмента – начиная от стратегического планирования и заканчивая умением сводить дебит с кредитом. Однако возникает вопрос, а чем такая программа по предпринимательству отличает-





Таблица 2  
 Модель ключевых компетенций инновационного предпринимателя

**Ключевые задачи деятельности инновационного предпринимателя, ранжированные по важности и специфичности для данного вида деятельности**

**Первая группа** (наиболее важные/специфичные):

1. Видение благоприятной рыночной возможности
2. Принятие решений в ситуации неопределенности и высокого риска
3. Инициация инновационного проекта
4. Установление и поддержание социальных связей (контактов)
5. Формирование и управление кросс-функциональной командой
6. Мобилизация материальных, финансовых, временных ресурсов
7. Реализация самостоятельной деятельности (независимо, под свою полную ответственность)
8. Осуществление деятельности в критической ситуации, а именно – в ситуации цейтнота, постоянных изменений, неудач, внешнего давления

**Вторая группа** (менее важные/специфичные):

9. Разработка стратегии развития проекта
10. Достижение поставленных целей проекта, несмотря на сложности и препоны
11. Инновационное развитие для повышения капитализации бизнеса
12. Ведение переговоров
13. Ситуационное планирование ресурсов

ся от программы «Мастер делового администрирования» (количеством часов, кейсами о среднем и малом бизнесе, терминологией венчурной индустрии, за которой стоят те же инструменты, что используются и в корпоративном менеджменте)? Не кроется ли в такой программе по обучению предпринимательству лукавство по отношению к профессиональной подготовке?

Многолетний опыт «Innovation Studio» ([www.innovationstudio.ru](http://www.innovationstudio.ru)) в обучении предпринимательскому менеджменту (профессии инновационного предпринимателя) показал, что далеко не из всякого заинтересованного в обучении инновационному предпринимательству человека может выйти прок, то есть не всякий может перевести полученные знания в эффективные действия по созданию и развитию инновационного бизнеса. Каждая профессия требует от человека, с одной стороны, определенного набора знаний, а с другой – конкретных умений и личностных качеств (или компетентностей), без которых стать настоящим профессионалом и успешно реализовывать задачи данной профессиональной деятельности невозможно. Причем некоторые из этих качеств можно развивать, целенаправленно и методично работая над ними, а некоторые должны быть в человеке изначально, так как с трудом поддаются корректировке и развитию. Однако в отношении предпринимателей важно знать, какими они должны быть, чтобы стать успешными в этой профессии (деятельности), или благодаря чему некоторые из них успешнее других, или чего требует данная деятельность от человека.

На основе проведенных профессиональных исследований в «Innovation Studio» были сформулированы и апробированы модель ключевых компетенций (основные кластеры задач предпринимательской деятельности) и профиль компетентностей в сфере ин-

новационного предпринимательства (личностные качества, способности и умения, позволяющие успешно существовать в профессии предпринимателя и реализовывать ключевые задачи деятельности). Итоговая модель компетенций (табл. 2) включает две группы задач: в первую вошли наиболее важные и специфичные задачи, во вторую – важные, но менее специфичные задачи деятельности предпринимателя (Г.Д.Лаптев, 2010).

Разработанная модель ключевых компетенций и профиль компетентностей в сфере инновационного предпринимательства можно использовать, с одной стороны, для выявления людей, потенциально способных к предпринимательской деятельности, а с другой – для оценки уже действующих предпринимателей с целью понять их «потолок эффективности» и принять решение о взаимодействии в кросс-функциональной команде (Г.Д.Лаптев, 2010).

## Литература

- Лаптев Г.Д., Ладионенко М.А., Полежаева Е.А., Храмова Е.Л., Шайтан Д.К. Компетентностный подход и роль дизайн-мышления в обучении инновационному предпринимательству. – М.: ТЕИС, 2010.
- Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – Harper Collins, 1985.

# Обучение предпринимательству в вузе

**С**огласно результатам ежегодных отчетов о глобальном мониторинге предпринимательства (GEM), проводимом при поддержке Центра предпринимательства США – Россия, уровень предпринимательской активности в нашей стране остается одним из самых низких среди 55 стран – участниц данного исследования.



**Виктор Андреевич ДУБОЛАЗОВ**, доктор экономических наук, заслуженный работник высшей школы, профессор, заведующий кафедрой «Предпринимательство и коммерция» факультета экономики и менеджмента Санкт-Петербургского государственного политехнического университета

**Владимир Владимирович ЩЕГОЛЕВ**, доцент кафедры «Предпринимательство и коммерция» факультета экономики и менеджмента Санкт-Петербургского государственного политехнического университета

Так, в России только около 5% населения планируют заняться собственным бизнесом в ближайшие годы. При этом около половины потенциальных основателей нового бизнеса уже имеют собственное дело, то есть только 2,5% могут обеспечить реальный прирост предпринимательства. Отметим, что ухудшение общих макроэкономических условий и малая рентабельность бизнеса приводят к оттоку числа действующих предпринимателей. Индекс предпринимательской активности в России находится несколько ниже уровня инновационно развитых экономик Финляндии, Германии, Японии и других стран и не отражает реальной экономической ситуации в стране, тенденций развития валового внутреннего продукта и реального сектора экономики. Безусловно, для отечественной экономики этот индекс должен быть значительно более высоким относительно вышеуказанных экономик. Согласно исследованиям GEM, в странах с более низким уровнем развития экономики значение индекса предпринимательской активности, как правило, существенно выше, чем в более развитых инновационно ориентированных странах, что обусловлено мотивацией людей в получении дохода и необходимостью обеспечения нормальной жизнедеятельности.

В нестабильных экономических условиях последнего времени к факторам, способным развить предпринимательские намерения средневозрастного и молодого населения, можно отнести развитие статуса предпринимателя в обществе, интенсивное освещение в СМИ успешных бизнес-историй, личное знакомство с предпринимателями, снижение уровня боязни к провалам, повышение уровня знаний и навыков у потенциальных предпринимателей. На наш взгляд, особого внимания заслуживают два последних фактора, так как в России около половины граждан, оценивающих условия для предпринимательства как благоприятные, сдерживает боязнь стать неуспешными в создании своего бизнеса. Страх провала является компонентом современной культуры, определяющим малый уровень активности россиян в создании собственного дела. Кроме того, в целом не более четверти граждан оценивают свои знания и навыки как достаточные для создания собственного дела. Речь идет не об уровне теоретических знаний, а о восприятии человеком собственной подготовленности и компетентности для развития бизнеса. Результаты глобального исследования предпринимательского духа студентов (GUESS), полученные по российской выборке, также показали, что при существенном предпринимательском потенциале отечественной молодежи имеется множество барьеров на пути их реализации как предпринимателей. Значимым барьером является неразвитость образования в сфере предпринимательства, прежде всего его теоретическая направленность и устаревшие методы обучения.



На наш взгляд, только наличие людей, способных распознать новые бизнес-возможности и имеющих достаточно прикладных знаний для их реализации, может улучшить перспективы развития реальной экономической ситуации в нашей стране. Кафедра «Предпринимательство и коммерция» (Пик) факультета экономики и менеджмента Санкт-Петербургского государственного политехнического университета занимается продвижением и развитием предпринимательства, стремясь перенимать и использовать наиболее современные подходы к образованию. Благодаря членству в Российской ассоциации обучения предпринимательству кафедра Пик обретает новых ценных партнеров как в России, так и за рубежом. Например, на базе кафедры Центр предпринимательства США – Россия проводит свой курс обучения «ФастТрэк» (FastTrac Planning). «ФастТрэк» – одна из наиболее известных в США программ обучения для предпринимателей, построенная на обучении предпринимателей предпринимателями. Содержание курса и методика занятий ориентированы на владельцев не крупного растущего бизнеса. В ходе программы участники тщательно анализируют все аспекты деятельности своих компаний и составляют новый бизнес-план с учетом текущих и будущих потребностей. Проведение этого курса вызывает интерес и у инновационных предпринимателей Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, получившего в 2010 году статус исследовательского вуза. При большой концентрации в исследовательском вузе технологических разработок и новаций потребность в коммерциализации очень велика, и именно здесь происходит вторжение ученых в новые для них сферы знаний – сферы предпринимательства и маркетинга.

Преподавание предпринимательства – относительно новый для нашей страны аспект, и пока у нас отсутствуют определенные стандарты, а опыт задействования соответствующих методик обучения изучен слабо. В целях эффективного обучения предпринимательству на кафедре Пик СПбГПУ задействованы относительно новые методы обучения, такие как:

- командные работы по «стартапам» (совместные проекты инновационных разработчиков и маркетологов на начальных этапах коммерциализации);
- компьютерные бизнес-симуляции (дают возможность обучающимся оказаться в ситуации развития технологического бизнеса и попрактиковаться в принятии управленческих решений);
- бизнес-кейсы (в первую очередь в области предпринимательского маркетинга);
- мастер-классы приглашенных предпринимателей и ведущих ученых в сфере международного предпринимательства и маркетинга (позволяют сопоставить полученные навыки с внешней действительностью);
- предпринимательский аудит (изучение развития предпринимательства, степени инновационности и готовности к риску компаний среднего размера; изучение опыта управления новыми проектами);
- интервью с предпринимателями, обладающими успешным опытом не менее трех лет и командой сотрудников (призваны обучить студентов чужому опыту, деловому общению и опыту управления людьми);
- исследования отраслевого развития (необходимы для оценки эффективности функционирования и потенциала развития отдельных отраслей, а также поиска новых бизнес-возможностей в изучаемых отраслях);
- дизайн-мышление и качественные исследования (генерация и тестирование новых идей товаров и услуг);
- разработка бизнес-предложений и бизнес-планов (включая демонстрационную презентацию для оценки внешними независимыми экспертами);
- личностное развитие (в частности, характеристик эмпатии, креативности, эгоцентризма и т.д.).

Развитие предпринимательства в обществе во многом зависит от того, знают ли люди кого-нибудь, кто начал свое собственное дело. Согласно данным GEM, более 70% предпринимателей (30% всего населения) отмечают, что лично знакомы с человеком, который в последние два года открыл собственное дело. Согласно ряду других исследований, люди в два раза чаще готовы начать предпринимательскую карьеру, если у них есть знакомые предприниматели, в том числе и в семье. Этими фактами обусловлена необходимость использовать в обучении интервьюирование предпринимателей, мастер-классы предпринимателей, предпринимательский аудит и иные техники, предусматривающие взаимодействие с уже действующими предпринимателями и инноваторами. Для более эффективного обучения необходимо задействовать традиционные методологические подходы познавательного обучения, предусматривающие в том числе:

- моделирование (или замещение, когда обучающийся проецирует себя на место предпринимателя и рассматривает как отдельные бизнес-ситуации, так и процесс предпринимательства в целом);
- наблюдение (как за развитием отдельного бизнес-проекта, так и за поведением людей – предпринимателей и членов их команды, потребителей, инвесторов и т.д.);
- аналитические рассуждения (анализ в целях поиска новых бизнес-возможностей и создания предпринимательских маркетинговых нововведений).

Обучение слушателей ценностям предпринимательского маркетинга и предпринимательства в целом происходит не на основе заучивания (свойственного, к сожалению, традиционному подходу к обучению), а на основе вовлечения студентов в процесс познания, мотивированного участия и получения ими осознанных навыков развития бизнеса в условиях быстрых изменений макро- и микросреды.

Применение некоторых методов обучения предпринимательству можно проиллюстрировать на примере проведения международной научной школы для молодежи «Методология и организация инновационной деятельности в сфере высоких технологий», прошедшей при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ. Организатором школы выступила кафедра ПИК СПбГПУ. В мероприятиях приняли участие более 100 слушателей (при необходимом минимуме 55 человек), в том числе студенты и аспиранты технических специальностей (заявители программы У.М.Н.И.К.), студенты и аспиранты экономических специальностей (ФЭМ СПбГПУ и других вузов). В теоретическую часть школы вошли мастер-классы российских ученых в области инновационного предпринимательства, а также семинары ведущих ученых из Германии и Польши. Своим опытом делились руководители инновационных компаний (НПФ «Люмэкс», НПП «Иста» и другие), руководители инновационных центров и бизнес-инкубаторов (ТВН, «Ингрия» и т.д.).

В основу практической части школы была заложена идея объединения инновационных предпринимателей и экономистов-маркетологов в команды для работы над конкретными проектами разработчиков. Предприниматель и его команда занимают центральное место в любом плане, рассчитанном на привлечение инвестиций. В данном случае экономисты-маркетологи выступали в роли инноваторов, тестирующих первоначальные бизнес-идеи предпринимателей (разработчиков). Из числа слушателей школы было сформировано двадцать три рабочие группы (до пяти человек каждая), в каждую из которых в обязательном порядке вошли разработчик и экономисты-маркетологи. Первый этап коммерциализации заключался в проведении отраслевого анализа (включающего анализ покупательского спроса, эффективности функционирования и привлекательности отрасли, определение перспективных сегментов). Как правило, новаторы не в состоянии самостоятельно оценить привлекательность отраслей для внедрения своих разработок, и множество идей перестает развиваться уже на стадии отчетов о проведении НИР. Поэтому так важна роль маркетологов, которые помогут реалистично оценить потенциал разработки в конкретных отраслях.

Следующий этап коммерциализации – определение самого продукта на основе разработки. На этом этапе необходимо оценить целевой рынок и создать уникальное торговое предложение, сформулировав потребительскую ценность. При выведении инновационных продуктов часто возникают проблемы. Например,

разработчики, ориентируясь больше на свои желания и вторичную информацию, стремятся «проталкивать» новинки, несмотря на отрицательные результаты маркетинговых исследований (если они вообще проводятся). Часто переоценивается емкость рынка и недооценивается конкуренция. Важной проблемой является неудачное и неумелое определение уникальных выгод, действительно значимых для потребителей. Во время обучения в школе внимание участников акцентировалось на необходимости при разработке продукта выстраивать цепочку не от товара к потребителю, как это делают большинство разработчиков, а наоборот. Такой способ позволяет найти точки пересечения потребностей рынка и способности нового товара их удовлетворить. Источником идей о продукте скорее всего послужит сам потребитель или исследование товаров конкурентов. При генерации идей участникам предлагалось воспользоваться как традиционным методом (мозговой штурм), так и альтернативным подходом (дизайн-мышление), основанном на способности распознавать реальные потребительские проблемы. Дизайн-мышление направлено на то, чтобы через глубинное интервьюирование уловить «инсайт» и на его основе сформулировать специфическую потребность. В результате исходя из потребности определяются атрибуты нового продукта и возможности его воплощения.

На третьем этапе коммерциализации участники команды исполняли роль «суперпродавцов» – продавцов ценности, которые способны не только «чувствовать спрос» и приносить инновационные идеи от потребителей, но и легко налаживать внешние связи с партнерами и инвесторами. Маркетинг высокотехнологичных продуктов обладает рядом особенностей. Комплементарность создает необходимость создания партнерств. Продукт может быть коммерциализирован лишь в кооперации разработчиков и OEM-производителей более сложных систем. В случае наивысшей значимости разрабатываемого компонента для потребительской ценности конечного продукта целесообразно создание сильного ингредиентного бренда. Серьезные вопросы у инвесторов в РФ вызывают патентоспособность разработок, эффективность выполнения контрактных обязательств и скорость реализации инновационного проекта. В данном контексте предполагается, что разработчик и его команда могут составить привлекательное бизнес-предложение и его презентацию для потенциальных партнеров (инвесторов, посредников, производителей и т.д.), правильно представить им свою разработку. На этом этапе формируется цена и тактика выведения продукта на рынок, приводится анализ будущих взаимоотношений и выгод от кооперирования. Как и в реальной ситуации при наблюдении за работой команд был отмечен своеобразный конфликт интересов: разработчик, как правило, стремится к собственному производству, а экономист-маркетолог склоняется к получению более быстрого и реалистичного результата от разработки. Поэтому



полезной для участников проектов оказалась возможность получить консультации независимых экспертов.

В результате проведения международной научной школы «Методология и организация инновационной деятельности в сфере высоких технологий» команды создали проекты коммерциализации результатов своих разработок и их презентации для потенциальных инвесторов и партнеров. Лучшими проектами были признаны «Разработка методики клонирования колоний Хилла», благодаря которой станет возможным досимптомное диагностирование сердечно-сосудистых заболеваний, а также «Система датчиков падения для пожилых людей», которая сможет обеспечить своевременную помощь пенсионерам. При этом разработчики этих проектов И.А.Мельн и А.Н.Макаров получили возможность презентовать свои проекты на Петербургском международном инновационном форуме.

При проведении подобных мероприятий часто бросается в глаза тот факт, что у участников (прежде всего у самих разработчиков) практически нет амбиций, и в лучшем случае они надеются внедрить свою разработку локально (например, в родном городе). Вероятно, это реалистичная начальная стратегия, однако в проект вполне может быть заложена идеология привлекательности нового продукта на национальном и даже международных рынках. Кафедра ПИК стремится в первую очередь содействовать развитию предпринимательских амбиций студентов. В частности, кафедра начала проводить компьютерные бизнес-симуляции на составительных принципах между кросс-культурными командами. Для участия в первой такой игре в Санкт-Петербург была приглашена делегация профессоров и студентов-магистрантов из ESB Европейской школы бизнеса (Германия). Компьютерная игра «Глобальный вызов», разработанная финской компанией «Cesim» в партнерстве с компанией «Nokia», моделирует ситуацию в отрасли высокотехнологичных разработок мобильных телефонов. Студенты получают реальную возможность почувствовать себя управленцами, принимающими решения об инвестициях в высокотехнологичные продукты и ведущими конкурентную борьбу на зарубежных рынках. Победителями в любом случае оказываются обе стороны – в каждой команде создается микс из четырех человек (по двое российских и зарубежных студентов). Ведущий профессор по бизнес-симуляциям Европейской школы бизнеса Р.Хегер особо отметил высокую мотивацию групп в достижении наилучших результатов и соответствующий ей азарт. По его мнению, цели воспитания у студентов предпринимательского духа и готовность к самостоятельным ответственным бизнес-решениям такими мероприятиями достигаются значительно быстрее, чем традиционными теоретическими занятиями.

Предпринимательскую активность отражает не только наличие продуктовых и процессных инноваций, но и вовлеченность во внешние рынки (международный ха-

рактер предпринимательства). Кафедра ПИК запускает новую магистерскую программу не просто развития бизнеса (такого рода магистерские программы уже существуют), а международного предпринимательства и маркетинга. Общеизвестно, что спрос на большинство бизнес-продуктов носит интернациональный характер. В результате программа предназначена не столько для «глобальных менеджеров», сколько для предпринимателей, осознающих важность глобального бизнес-мышления.

Конкурентоспособность образовательного продукта в области международного предпринимательства и маркетинга должна соответствовать высоким стандартам. Предполагается использовать современные методы обучения (интервью с инновационными предпринимателями, мастер-классы бизнес-экспертов), уделять особое внимание преподаванию углубленных маркетинговых исследований, в том числе исследований международных рынков. При разработке программы учитываются те аспекты, которые до сих пор были недооценены в РФ (например, международная закупочная деятельность, технологический маркетинг, международные стандарты организации производственных процессов и т.д.).

При создании международных образовательных программ дипломов двух вузов очень важен выбор университета-партнера. Наилучшим вариантом для классических российских вузов представляется привлечение зарубежных ведущих прикладных университетов, использующих практический подход к предпринимательскому образованию (в отличие от большинства традиционных университетов, склоняющихся к более консервативным методологиям обучения). Такие кооперации позволяют студентам-предпринимателям получить ценные знания и прочувствовать реальную возможность применения этих знаний в текущей и будущей практике.

В заключение стоит еще раз отметить, что в настоящее время особенно важным представляется развитие положительного отношения к предпринимательству в российском обществе, которое способствует благоприятному инвестиционному климату, развитию финансовой и коммерческой инфраструктур. Глобальный финансово-экономический кризис оказал влияние на восприятие предпринимателями изменившихся условий окружающей среды. По мнению большинства предпринимателей, после кризиса организовать компанию стало еще сложнее. В данных обстоятельствах боязнь открытия собственного дела среди молодежи и людей среднего возраста сократиться не может. В связи с этим одной из задач российской экономики является ребрендинг имиджа предпринимательства, чему должно способствовать в том числе и развитие прикладного бизнес-образования, ясно демонстрирующего людям реалистичность развития нового бизнеса.



В.Д. Чухломин

# Аттестация преподавателей<sup>1</sup>

*Из опыта американской школы бизнеса*

**В** данной статье на примере работы Государственного университета Нью-Йорка – SUNY описана процедура аттестации преподавателей в американских вузах, охарактеризованы применяемые подходы и критерии, подробно рассмотрены требования к профессорско-преподавательскому составу для заключения постоянного контракта («tenure»).



**Валерий Дмитриевич ЧУХЛОМИН**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой бизнеса, менеджмента и экономики Центра дистанционного образования Empire State College Государственного университета Нью-Йорка – SUNY (Саратога-Спрингс, штат Нью-Йорк, США). Valeri.Chukhlomin@esc.edu

## Организация процесса аттестации

После успешного прохождения конкурсного отбора на позицию «tenure track» преподаватель подписывает временный договор с администрацией вуза на два года. Затем, после окончания первого года работы, производится аттестация, в случае положительного результата которой подписывается еще один временный договор, и так происходит три – четыре раза, пока, наконец, по прошествии семи лет временный договор не превратится в постоянный. Процедура и критерии аттестации в основных чертах определены в коллективном договоре профсоюза преподавателей и администрации вуза. По выходу на работу преподаватель получает руководство (faculty handbook), в котором подробно описаны его права и обязанности, в том числе и в отношении аттестации, включая календарный график на несколько лет вперед. Например, если преподаватель приступает к работе 1 сентября 2011 года, то первая аттестация начнется осенью 2012 года. Продолжительность аттестации – четыре месяца.

В календарном графике заранее определены сроки прохождения основных этапов аттестации, к которым относится:

- объявление о начале аттестации, анонимный опрос студентов;
- подготовка и подача преподавателем документов;
- ознакомление с документами коллег по работе, подготовка отзывов;
- ознакомление с документами факультетской комиссии, подготовка и обсуждение заключения комиссии, голосование на общем собрании преподавателей факультета;
- подготовка заключения о работе преподавателя деканом факультета;
- ознакомление с документами, подготовка заключения общевузовской комиссией преподавателей, голосование;
- подготовка заключения проректора по учебной работе с рекомендацией для президента (ректора) колледжа;
- окончательное решение президента колледжа.

<sup>1</sup>Продолжением цикла «Из опыта американской школы бизнеса». Начало см.: Бизнес образование. – 2010. – № 2 (29); 2011. – № 1 (30).

На каждом этапе для преподавателя предусмотрены возможности для того, чтобы ознакомиться с результатами и при необходимости сообщить возражения в письменном виде. Однако переделывать уже поданные документы и добавлять новые не разрешается.

С технической точки зрения весь процесс осуществляется в электронной форме, за исключением заключительных документов (письмо президента колледжа и текста контракта), которые направляются преподавателю по почте. Кроме того, бумажные носители (бюллетени) используются при голосованиях. Весь остальной документооборот осуществляется в электронной форме на защищенном веб-сайте отдела кадров (или учебного отдела). В связи с конфиденциальным характером процесса доступ к такому сайту обычно открыт только с нескольких компьютеров во внутренней сети колледжа. Документы каждого преподавателя помещаются в специальный фолдер («портфель»), который пополняется после каждой аттестации. Постоянный доступ к фолдеру имеют только отдел кадров и сам преподаватель, а также в определенные промежутки времени доступ получают коллеги, члены комиссий, декан, проректор по учебной работе, президент колледжа. При очередной аттестации все документы преподавателя и заключения о его работе (причем не только по текущей, но по всем предыдущим (!) аттестациям) открыты для всех перечисленных категорий сотрудников.

Исходной информацией, которая помещается в индивидуальный фолдер преподавателя, являются данные анонимных опросов студентов. Составление стандартной формы и определение процедуры опроса – важное внутриполитическое мероприятие, которое выполняется совместно профсоюзом преподавателей и администрацией. Некорректная форма опроса может, например, спровоцировать студента на негативный ответ безотносительно личности конкретного преподавателя. Проведением опросов занимается либо отдел кадров, либо вузовская служба Institutional Research. Вопросники рассылаются всем студентам, с которыми преподаватель контактировал за последний год.

Следующие документы в аттестационный «портфель» добавляет сам преподаватель. К ним относятся самоотчет, текущее резюме (CV), список научных трудов, а также образцы научных работ за отчетный период, например, статьи, главы учебников и монографий, образцы студенческих работ, выполненных под руководством преподавателя, и т.д. Самоотчет – это довольно пространное эссе, в котором преподаватель должен детально объяснить, каким образом его работа за отчетный период удовлетворяет установленным критериям оценки. Как уже отмечалось, после того, как истечет срок подачи документов, преподаватель не имеет возможности вносить изменения, редактировать или досылать документы. Далее к «портфелю» открывается доступ для коллег по факультету.

С организационной точки зрения на плечи коллег ложится значительная нагрузка по аттестации. На факуль-

тетах на выборных началах создаются комиссии по аттестации преподавателей, обычно под руководством опытного профессора. Кроме того, еще одна комиссия создается на уровне вуза, в которую факультеты делегируют своих представителей. Задача факультетской комиссии – всесторонне рассмотреть результаты работы преподавателя и подготовить объективное заключение с рекомендациями для администрации. Кроме заключения преподаватель часто получает дополнительные устные рекомендации от коллег. Подготовленные заключения обсуждаются и принимаются тайным голосованием на общем собрании преподавателей. Общеуниверситетская комиссия следит за тем, чтобы требования к преподавателям на разных факультетах были сопоставимыми. Представители администрации (деканы и заместители) в работе преподавательских комиссий не участвуют.

Административный взгляд на работу преподавателя определяется в заключении декана, которое не должно повторять заключение факультетской комиссии. Задача оценки работы преподавателя возлагается на декана, а не на заведующего кафедрой, так как заведующие кафедрами сами принимаются по конкурсу как преподаватели и получают заведование кафедрой как временное поручение (как правило, за небольшую надбавку к зарплате на уровне 5 – 10%). Кафедры создаются по дисциплинарному признаку и занимаются содержательными вопросами учебного процесса, например разработкой новых специализаций и отдельных дисциплин (научная работа осуществляется индивидуально и в лабораториях). В отличие от заведующих кафедрами, должность декана является освобожденной, деканы принимаются на работу по общенациональному конкурсу, многие имеют дополнительную специальную квалификацию, например PhD in Educational Leadership. Организация процесса аттестации и оценка работы преподавателей, в том числе и заведующих кафедрами, – одна из прямых обязанностей декана. Кроме перечисленных источников информации, декан использует собственные каналы, такие как данные деканата, методисты по работе со студентами, заместители декана по отдельным направлениям работы, а также ежегодных отчетов о работе преподавателя, которые сдаются именно декану, а не заведующему кафедрой.

Заключения факультетской, университетской комиссий и декана, данные опроса студентов и итоги голосований попадают к проректору по учебной работе, который готовит собственное заключение и проект решения для утверждения президентом колледжа. При каждой аттестации возможны три варианта решения: рекомендовать на максимальный срок, рекомендовать на сокращенный срок и не рекомендовать вовсе (в практике встречаются все три варианта).

Итак, вся процедура занимает четыре месяца, не считая времени на подготовку самоотчета. К самоотчету рекомендуется относиться с максимальной серьезностью, так как с этим документом знакомятся десятки людей,

многие из которых преподавателя лично не знают и принимают свои решения исключительно на основании представленных документов и заключений. К тому же самоотчеты, как и рукописи, «не горят» и хранятся в «портфеле» преподавателя в течение всего времени его работы в вузе.

В целом процедура аттестации является детально прописанной и прозрачной, а также очень продолжительной и трудоемкой (для всех участников) и выполняется, как правило, с большой тщательностью. Ее смысл заключается в том, чтобы до перехода на постоянный контракт (пока у администрации есть возможность расторжения контракта) всесторонне проверить деловые и личностные качества преподавателя и подготовить его для дальнейшей работы в вузе. Предполагается, что семь лет – это достаточный срок для переходного периода (в индивидуальных случаях бывает и меньше, но очень редко). После перехода на «tenure» аттестации проводятся один раз в три года, но над преподавателем уже не висит «дамоклов меч» расторжения контракта.

## Критерии аттестации

В системе SUNY оценка работы преподавателей осуществляется по пяти направлениям:

- профессионализм и мастерство в области специализации;
- педагогическое мастерство и работа со студентами;
- научная квалификация и достижения;
- организационная работа;
- профессиональный рост.

В зависимости от профиля преподавательской позиции направления могут иметь различный удельный вес, однако для успешной аттестации преподаватель должен продемонстрировать положительные результаты работы по всем пяти направлениям. Рассмотрим их по порядку.

**Профессионализм и мастерство в области специализации** определяются прежде всего квалификационными показателями. Обычно на позицию «tenure track» принимаются преподаватели, уже имеющие и степень магистра (master degree), и PhD. Поэтому чаще всего речь идет о поддержке «формы» и получении новых квалификаций. В ряде специальностей требуется поддерживать сертификацию и членство в профессиональных ассоциациях (например, CPA для бухгалтеров). Обычно американские преподаватели состоят в трех – пяти профессиональных сообществах (American Marketing Association, Academy of International Business, Academy of Management и т.д.), участвуют в профессиональных конференциях. Кроме того, довольно часто вузы спонсируют (хотя и не обязательно) своих преподавателей для изучения дополнительных дисциплин и получения дополнительных квалификаций, часто в

области педагогики высшего образования и новых образовательных технологий.

**Педагогическое мастерство и работа со студентами.** В этом разделе оценивается выполнение учебной нагрузки (обычно – три учебных курса в семестр для начинающих преподавателей), разработка новых дисциплин, руководство научной работой студентов, использование новых технологий, выполнение функций куратора (ментора), разработка методических материалов. В качестве приложений к отчету рекомендуется использовать конкретные примеры, например, учебные программы дисциплин, подготовленные преподавателем отзывы на студенческие работы и индивидуальные учебные программы для «подведомственных» студентов, главы из учебников, материалы презентаций для преподавательских конференций, учебные веб-сайты, короткие видеозаписи лекций и т.д. Предполагается, что преподаватель должен активно интересоваться вопросами педагогики высшего образования в своей области и участвовать в соответствующих конференциях. Оценка работы преподавателя дается заведующим кафедрой, коллегами, руководителями методической работы (Director of Student Services), самими студентами.

**Научная квалификация и достижения** оцениваются по публикациям, грантам, выступлениям на конференциях и т.д. Обычно система поддержки научной работы и повышения квалификации позволяет участвовать, как минимум, в двух – трех внутренних конференциях, одной национальной и одной международной (зарубежной) конференции в год за счет бюджета вуза. Вуз оплачивает доступ к библиотекам и базам данных, а также доставку литературы в библиотеку по межбиблиотечному абонементу, если нет электронной копии. В принципе, если правильно использовать данную систему, то результаты будут вполне достаточными для успешной аттестации (два – три выступления в год на конференциях с публикацией коротких статей (proceedings), а также одной – двух журнальных статей, глав коллективных монографий и учебников). Для более серьезной научной работы следует решить две проблемы – получить грант и время на исследования. Чаще всего время «покупают» у вуза, то есть в сумму гранта закладывают средства, на которые вуз будет оплачивать замену для работы со студентами. Обычно в вузах есть специальные офисы, которые помогают подготовить заявку на грант. Кроме того, есть и системы небольших по объему и коротких по времени внутренних грантов для решения внутренних проблем, которые также выделяются на конкурсной основе.

**Организационная работа** представляет собой работу в составе кафедр, членство во всевозможных комитетах, работу в составе аттестационной комиссии, временных комиссий по приему на работу, подготовку к аккредитации, открытию новых программ, решению каких-то постоянно возникающих проблем и т.д. На уровне факультета постоянно действует несколько преподавательских комитетов, в том числе по качеству

учебного процесса, по разбору жалоб студентов, по утверждению программ новых учебных дисциплин, по аттестации преподавателей. На уровне вуза постоянно действуют комиссии ученого совета по бакалаврским программам, магистерским и докторским программам, по новым технологиям в учебном процессе, по международным программам, по аттестации преподавателей. Права и обязанности преподавательских комиссий закреплены уставом вуза. Так, без одобрения преподавательской комиссией администрация не может начать реализацию новых образовательных программ. Обычно в течение года преподаватель является членом двух постоянно действующих комиссий и одной – двух временных комиссий. Работа в некоторых временных комиссиях может занимать довольно много времени. Так, работа в комиссии по приему на работу на вакантную должность преподавателя при большом количестве претендентов, например 100 человек, почти наверняка отнимет у членов комиссии несколько полных рабочих дней!

**Профессиональный рост** – наименее четко определенный критерий. Требование одно – у преподавателя должен быть собственный, записанный на бумаге и проверяемый план профессионального роста и соответственно должен быть рост!

## Практика применения

Общие требования, установленные критериями, детализируются в зависимости от характера позиции и конкретной ситуации преподавателя. Например, для начинающего преподавателя в процессе первой аттестации наиболее важно сосредоточиться на педагогическом мастерстве. Отсюда правило – в первые годы надо вести много дисциплин и научиться получать высокие студенческие оценки. При этом ставить одни «пятерки» (в США – «А») и многого не требовать – не самый лучший способ, так как студенты непременно укажут на это как на недостаток. Следующее правило: заниматься научной работой следует систематически: «Publish or perish!». Еще одно правило: резюме и список трудов надо обновлять постоянно, при этом полезно иметь персональный веб-сайт.

Для позиций «tenure track» прохождение аттестации – это почти перманентное состояние и постоянное напряжение. Если в какой-то момент не оценивают самого преподавателя, то значит в это время он работает в комиссии по оценке других преподавателей, изучает личные дела, готовит заключения. Написать заключение по работе другого преподавателя объемом в несколько страниц, которое будет публично обсуждаться и «пойдет по инстанциям», – достаточно трудоемкое поручение и серьезное упражнение, которое полезно для подготовки к собственной аттестации. Еще для начинающих преподавателей часто определяют «советников» из числа опытных «старших товарищей», задача которых – объяснить, как работать система, какие складываются ожидания и как лучше распределить свое время.

## Должностной рост и ученые звания

Представленная система оценки работы преподавателя применяется не только для текущей аттестации, но и для должностного роста. Должностной рост преподавателя, имеющего «tenure» в США, представляет собой, по сути, повышение в ранге от Assistant Professor (аналог старшего преподавателя в российском вузе) до Associate Professor (аналог доцента в российском вузе) и затем – до Full Professor (аналог профессора в российском вузе). При этом содержание работы и выполняемые поручения могут практически не меняться. Например, Assistant Professor вполне может быть заведующим кафедрой, в составе которой работают Full Professors. Как отмечалось выше, заведование кафедрой – это не должность, а временное поручение (которое может быть и весьма длительным!). Поэтому аттестацию заведующие кафедрами проходят не как заведующие, а как обычные преподаватели.

Специфика американской системы объясняется тем, что в США ученых званий как таковых нет. Прием на должность (позицию) Assistant Professor, Associate Professor или Full Professor осуществляет каждый вуз в отдельности, и в дальнейшем сами вузы определяют критерии продвижения («promotion»). Например, в SUNY для этого используется описанная выше система аттестации с ее пятью направлениями оценки работы. Основными факторами для должностного роста являются выслуга лет, успешные предыдущие аттестации, профессиональный рост. Обычный график выглядит следующим образом: пять – шесть лет на должности Assistant Professor, затем пять – десять лет на должности Associate Professor, после чего преподаватель имеет право претендовать на повышение в ранге до Full Professor. Чаще всего новых преподавателей принимают на «tenure track» на должности Assistant Professor, если они даже были на более высокой должности в другом вузе (хотя в некоторых случаях прием проводится сразу на должность Associate Professor и в исключительных случаях – на должность Full Professor).

Кроме того, в системе есть и временные позиции. Например, до получения ученой степени PhD преподаватели работают на временных должностях, которые могут называться «tutor» или «instructor», после получения PhD временные «постдоковские» позиции – это «reader», «lecturer», «visiting professor» либо «adjunct professor» (совместитель). Для этих должностей также есть своя (упрощенная) система аттестации, но должностного роста на этих позициях не происходит.

Еще одно замечание о должностном росте касается перехода на «руководящую работу». Переход в деканы или проректоры – это занятие административной должности, которая не относится к преподавательской и регулируется (и оплачивается!) иначе. К администраторам предъявляют другие требования, их принимают по национальному конкурсу сразу как деканов, у них свои профессиональные организации и конференции, а также своя система повышения квалификации.

# Конкурс учебных программ: компетентностный подход к оценке преподавателей

Всероссийский конкурс учебных программ проводится под эгидой Российской ассоциации бизнес-образования и Национального фонда подготовки управленческих и финансовых кадров с 1996 года. За это время победителями конкурса стали программы, авторы которых являются преподавателями известных российских университетов и бизнес-школ. Л.А.Малышева, заместитель директора бизнес-школы УрФУ (Екатеринбург), активно участвовала в конкурсах, и дважды разработанные ею программы были в числе победителей. В 2006 году на Всероссийском конкурсе РАБО – НФПК, финал которого состоялся в Казани, программа Л.А.Малышевой «Управление изменениями» стала лауреатом третьей премии, а в 2007 году ее программа «Управление проектами» также вошла в тройку победителей.

В 2011 году состоялся XIII Всероссийский конкурс РАБО – НФПК учебных программ по курсу «Управление бизнес-процессами»<sup>1</sup>. На этот раз Л.А.Малышева возглавила Экспертную комиссию первого этапа конкурса. Представленная вниманию читателей статья является результатом обобщения опыта участия автора в конкурсе РАБО – НФПК за несколько лет. Предложенная автором методика оценки конкурсной программы построена на основе популярной концепции стейкхолдеров. Мы предлагаем читателям не только ознакомиться с предложениями Л.А.Малышевой, но и высказать свои мнения и пожелания, которые мы готовы опубликовать в следующем номере нашего журнала.

**Е**жегодно в течение 14 лет Российская ассоциация бизнес-образования проводит конкурс на лучшую учебную программу в рамках МВА и магистратуры. Конкурс состоит из двух этапов – заочного и очного. На первом этапе происходит отбор программ, удовлетворяющих заданным критериям. На втором этапе – презентации финалистов и выбор победителя участниками ежегодной конференции РАБО.



Лариса Анатольевна МАЛЫШЕВА, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора бизнес-школы УрФУ (Екатеринбург), заведующая кафедрой стратегического менеджмента

Развитие экономики, глобализация, совершенствование информационных технологий, ускоряющиеся изменения внешнего окружения бросают новые вызовы бизнес-образованию. Меняются и требования к преподавателям. В данной ситуации конкурс учебных программ может служить не только инструментом оценки программ обучения, но и механизмом распространения передового опыта, повышения квалификации преподавателей, содействия их профессиональной мобильности.

На наш взгляд, основная цель данного конкурса – сравнение профессиональной компетентности преподавателей бизнес-дисциплин. А раз так, то очевидно должна быть определена некая «идеальная» модель компетенций, из которой и будет следовать критерии.

Компетентностный подход лежит в основе образовательных стандартов третьего поколения. В программах бизнес-образования он применяется уже давно, как в Президентской программе, так и в MBA (Master of Business Administration). Существуют самые разнообразные теории построения модели компетенций. С некоторой долей погрешности будем считать, что преподаватель в ходе занятий выполняет функции менеджера, то есть планирует, координирует, организует учебный процесс и мотивирует слушателей. При этом, обучая менеджеров, преподаватель должен сформировать у слушателей перечисленный набор компетенций – когнитивную, функциональную, личностную и этическую. Под когнитивной компетенцией понимаются знания, то есть теории и понятия, применимые в практической деятель-

<sup>1</sup>Программы – победители конкурса опубликованы в настоящем выпуске журнала.



ности. Функциональная компетенция подразумевает набор умений, связанных с практической деятельностью. Личностная компетенция предполагает поведенческие умения и базируется на коммуникациях. Под этической компетенцией понимают наличие определенных личностных и профессиональных ценностей, а также позитивное мировоззрение.

На наш взгляд, приведенный способ построения модели компетенций достаточно трудоемок и не всегда отражает реальные потребности. Поэтому мы предлагаем детализировать перечисленные компетенции, используя ставшую в последнее время очень популярной теорию стейкхолдеров<sup>1</sup>. Согласно этой теории существуют некие силы влияния, предъявляющие определенные требования к объекту – компании, бизнес-процессу, проекту. В зависимости от их требований формируются ключевые показатели, которые можно использовать в качестве критериев оценки.

При проведении конкурса мы имеем дело со специфическими заинтересованными сторонами, принимающими участие в конференции и оценивающими конкурсантов. Это представители ближнего окружения образовательных программ, напрямую заинтересованные в качественном обучении:

- потенциальные слушатели;
- руководители образовательных программ;
- администраторы бизнес-школ.

К дальнему окружению, на наш взгляд, следует

отнести следующих субъектов:

- представители университетов;
- работодатели (потенциальные заказчики);
- редакция журнала РАБО;
- РАБО как организатор конкурса и представитель профессионального сообщества.

Мы считаем, что в зависимости от типа программы будет различаться и степень влияния заинтересованных сторон. Так, степень влияния слушателя на содержание и формат программы MBA выше, чем на программы магистратуры по причине государственных требований, а не стандартов. Во второй колонке табл. 1 приведена степень влияния заинтересованной стороны на программу MBA и через дробь – магистратуры. На наш взгляд, логика и структура дисциплины также будут отличаться. Таким образом, программы MBA и магистратуры должны рассматриваться в разных номинациях конкурса. Если допустить к участию в конкурсе и другие типы программ (например, для корпоративных клиентов или авторские семинары), то в них степень влияния слушателя будет еще выше. Хотя они также могут быть встроены в программу MBA.

Выявленные критерии могут быть сгруппированы по компетенциям (табл. 2).

По каждому из предложенных критериев нам понадобится оценочная шкала (табл. 3).

Фактически, мы получили некую «идеальную модель», в соответствии с которой оцениваются:

Таблица 1  
Требования заинтересованных сторон к преподавателям бизнес-дисциплин

Заинтересованная сторона	Степень влияния	Требования	Показатели
Слушатель	10/8	<b>К форме:</b> Демонстрация успешности Харизматичность Наличие практических примеров <b>К формату:</b> Наличие раздаточного материала Владение активными методами Системность <b>К содержанию:</b> Практическая применимость Авторский подход	Место работы, должность Презентация Стаж работы Раздаточный материал Презентация Структура и логика учебной программы Наличие методик Наличие собственных методик
Руководитель образовательной программы	10/10	<b>Соответствие общей логике программы:</b> Наличие авторских публикаций по теме Лояльность к программе	Наличие пререквизитов в учебной программе Список авторских публикаций Лояльность к программе
Администрация бизнес-школы	8/10	<b>Соответствие государственным требованиям:</b> Длительность курса Список литературы	Соответствие требованиям Список литературы
Университет	8/10	<b>Соответствие аккредитационным показателям вуза:</b> «Остепененность» преподавателя	Наличие степени, звания
Работодатель	6/4	Решение конкретных задач	Наличие практикумов
Редакция журнала РАБО	4/4	Ограничение по объему учебной программы <b>Соответствие запросу читательской аудитории журнала</b>	Ограничение по объему учебной программы <b>Соответствие запросу читательской аудитории журнала</b>
РАБО	4/4	Тиражируемость курса	Опыт чтения курса в различных программах

<sup>1</sup>Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman Publishing, 1984.

Таблица 2  
Компетенции, критерии и способы их проверки

Компетенции	Степень влияния	Критерии	Способ проверки
Когнитивные	10	Системность Авторский подход <b>Соответствие общей логике программы</b> Наличие авторских публикаций по теме Список литературы «Остепененность» Ограничение по объему учебной программы Соответствие теме конкурса	Учебная программа Учебная программа Учебная программа
	10		
	10		
	8		Учебная программа Резюме Учебная программа
	8		
	4		
	4		
Функциональные	10	Наличие практических примеров Наличие раздаточного материала Владение активными методами Практическая применимость Длительность курса Решение конкретных задач Тиражируемость курса	Резюме Раздаточный материал Презентация Учебная программа Учебная программа Учебная программа Резюме
	10		
	10		
	10		
	8		
	6		
4			
Личностные	10	Харизматичность	Презентация
Этические	10	Демонстрация успешности Лояльность к программе	Резюме Презентация
	10		

формальные характеристики преподавателя на основе резюме (72) и формальностей учебной программы (24) – до 96 баллов, качество учебной программы – до 184 баллов, раздаточного материала – до 30 баллов и презентации – до 90 баллов.

Рассмотрим подробнее предлагаемые критерии оценки учебной программы.

Системность в нашем понимании означает наличие всех необходимых структурных элементов учебной программы в соответствии с ее логикой. В классической учебной программе для студентов логика выстраивается по принципу «от простого – к сложному», «от теории – к практике». По такому же принципу строятся и программы для магистратуры. Для программ бизнес-образования логика, на наш взгляд, должна базироваться на принципах управления проектом. Зачастую слушатели хорошо воспринимают принцип логико-структурного подхода при формировании курса:

1. Анализ проблемного поля.
2. Формирование требований заинтересованных сторон.
3. Постановка целей и определение ожидаемых результатов.
4. Формирование дерева задач.
5. Построение календарного графика.
6. Определение ресурсов.

Применительно к учебной программе логика рассуждений означает следующее:

1. Аннотация, содержащая проблемы и подтверждающая актуальность.
2. Целевая аудитория и ее ожидания.
3. Цели курса и предполагаемые результаты в виде различных компетенций.

4. Критерии оценки результатов (контрольные задания, итоговая аттестация).
5. Пререквизиты.
6. Содержание курса с учетом активных методов.
7. Длительность, формат и график проведения занятий.
8. Список литературы, необходимое программное обеспечение и т.д.

При оценке логики построения учебной программы необходимо учитывать соответствие проблем – целевой аудитории, целевой аудитории – целям курса и предполагаемым результатам, целей и результатов – содержанию и длительности программы и т.д.

### Рекомендации для проведения конкурса:

1. Предлагать дисциплины из государственных требований к программам MBA в качестве тематики для конкурса, при этом принимать к рассмотрению аналогичные по названию и длительности учебные программы для руководителей.
2. Проводить отдельный конкурс для программ магистратуры.
3. Запрашивать у участников резюме, учебную программу и раздаточный материал к курсу.

### Рекомендуемая структура резюме:

1. Ф.И.О.
2. Место работы, должность, степень, звание.
3. Стаж работы, стаж педагогической деятельности, в том числе по дисциплине.
4. Опыт чтения дисциплины по другим программам и в других вузах.
5. Список публикаций по читаемой дисциплине.

Таблица 3  
Оценочные шкалы критериев

Критерий	Степень влияния	Оценка, балл		
		1	2	3
<b>Резюме</b>				
«Остепенненность»	8	ВКС	Кандидат наук	Доктор наук
Наличие практических примеров	10	Стаж работы на предприятии или консультирования до пяти лет	Стаж 5 – 10 лет	Стаж свыше 10 лет
Тиражируемость курса	4	Опыт чтения по разным программам бизнес-образования в одном вузе	Визит-профессор в других вузах	Визит-профессор в других вузах, тренинговых компаниях, корпоративных университетах
Демонстрация успешности	10	Преподаватель, специалист	Руководитель программы, менеджер	Руководитель института, школы, топ-менеджер, собственник
<b>Учебная программа</b>				
Системность	10	Отсутствие необходимых элементов структуры	Некоторые нарушения логики в структуре программы	Системная структура и логика
Авторский подход	10	Авторские примеры	Авторская трактовка существующих подходов	Наличие авторских методик
Вписываемость в общую логику программы	10	Размытость курса	Пересеченность с другими дисциплинами	Четкое позиционирование курса
Наличие авторских публикаций по теме	10	Статьи по теме	Учебно-методические пособия	Учебники и монографии, книги
Список литературы	8	Старше 10 лет	Старше 5 лет	Современная литература
Практическая применимость	10	Наличие инструментов	Наличие методик	Систематизация методик
Длительность курса	8	Длиннее, чем в государственных требованиях	Короче	Соответствует требованиям
Решение конкретных задач	6	Кейсы из учебников	Кейсы из практики преподавателя	Практикумы по материалам слушателей
Ограничение по объему учебной программы	4	Более 12 страниц	Менее 8 страниц	8 – 12 страниц
Соответствие названию конкурса	4	Частично соответствует, относится к смежной дисциплине	Более общее название	Соответствует
<b>Раздаточный материал</b>				
Наличие раздаточного материала	10	Имеется рабочая тетрадь	Имеются дополнительные материалы	Сопровождаются учебно-методическими пособиями
<b>Презентация</b>				
Владение активными методами	10	Однообразные	Разнообразные	Разнообразные, уместные
Харизматичность	10	Низкая	Средняя	Высокая
Лояльность к программе	10	Низкая	Средняя	Высокая

Для финалистов рекомендуется проведение в течение 15 минут мастер-класса для потенциальных слушателей и заказчиков. При этом презентация может содержать краткую характеристику курса, его логику, описание авторских подходов и другие конкурентные преимущества как самого преподавателя, так и читаемого им курса. По результатам мастер-класса определяются победители. Традиционно программы-победители публикуются в журнале «Бизнес-образование».

Тиражируемость курса и распространение передового опыта могут быть достигнуты путем проведения

семинаров для преподавателей в рамках РАБО. Применение предложенной системы критериев оценки представленных на конкурс программ позволит повысить объективность оценки как на первом этапе конкурса, когда проводится экспертиза программ комиссией, так и на втором этапе, когда на основе прослушанных презентаций участники конференции определяют путем голосования победителей. Таким образом, требования всех заинтересованных сторон будут удовлетворены.

# Программы – победители Всероссийского конкурса РАБО – НФПК

**П**одведение итогов XIII Всероссийского конкурса РАБО – НФПК учебных программ по курсу «Управление бизнес-процессами» проходило 21 апреля 2011 года в Челябинске в рамках ежегодной научно-практической конференции РАБО.

Председатель Экспертной комиссии первого этапа конкурса **Л.А.Мальшева** представила участникам конференции заключение комиссии первого этапа конкурса. В финал конкурса по решению комиссии было допущено семь программ. Авторы программ-финалистов получили приглашение приехать в Челябинск для участия в публичной презентации, по результатам которой определялись программы-победители. Однако на заключительном этапе конкурса было представлено только пять программ.

Для подведения итогов конкурса участники конференции по предложению Совета РАБО избрали конкурсную комиссию в следующем составе: председатель конкурсной комиссии **Л.А.Мальшева**, заместитель директора бизнес-школы УрФУ (Екатеринбург); **А.А.Дашков**, директор Международной школы управления и бизнеса Московского государственного университета леса; **В.А.Козлов**, проректор Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС.

Участники конференции единогласно избрали счетную комиссию конкурса в составе: председатель счетной комиссии **Т.В.Люлькина**, директор Открытой школы бизнеса Ульяновского государственного технического университета; **Т.Д.Подсыпанина**, главный редактор журнала «Бизнес-образование», доцент НИУ – Высшая школа экономики (Москва); В.П.Горшенин, декан международного факультета Южно-Уральского государственного университета (Челябинск).

По результатам жеребьевки был определен следующий порядок презентации финалистов:

- **С.А.Антонов (Институт экономики, управления и права, Казань).**
- **Н.А.Солдатенко (факультет МВА, ИПК – РМЦПК, Пермь).**
- **А.А.Громова (Государственный университет управления, Москва).**
- **Ю.Е.Солодяшкина (Институт повышения квалификации – РМЦПК, Пермь).**
- **Д.А.Привольнев (Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)).**

*После подсчета и обработки бюллетеней тайного голосования председатель конкурсной комиссии Л.А.Малышева огласила следующие результаты:*

**I место**  
и денежный приз 1500 долл.

**Дмитрий Алексеевич Привольнев**  
Санкт-Петербург

**II место**  
и денежный приз 1250 долл.

**Надежда Анатольевна Солдатенко**  
Пермь

**III место**  
и денежный приз 750 долл.

**Юлия Евгеньевна Солодяшкина**  
Пермь

За высокий научный уровень и практическую ценность программ дипломантами конкурса были признаны:

- **Станислав Алексеевич Антонов (Институт экономики, управления и права, Казань).**
- **Ирина Ильгизовна Антонова (Институт экономики, управления и права, Казань).**
- **Алла Александровна Громова (Государственный университет управления, Москва).**
- **Вячеслав Владимирович Кондратьев (Государственный университет управления, Москва).**
- **Игорь Борисович Лозовицкий (Международная школа бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ, Москва).**
- **Ольга Васильевна Лозовская (Институт экономики, управления и права, Казань).**
- **Дмитрий Юрьевич Могилко (Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского университета экономики и финансов).**
- **Сергей Анатольевич Смирнов (Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского университета экономики и финансов).**

*В соответствии с положением о конкурсе программы, ставшие лауреатами, должны быть опубликованы в журнале «Бизнес-образование». Предлагаем вниманию читателей содержание программ – победителей Всероссийского конкурса РАБО – НФПК на лучшие учебные программы по курсу «Управление знаниями».*





## Программа – лауреат первой премии

Д.А.Привольнев

## Программа курса «Управление бизнес-процессами»

**Девиз программы:  
«Крылья, ноги и хвосты»**



**Дмитрий Алексеевич ПРИВОЛЬНЕВ**, старший преподаватель кафедры общего менеджмента и управления человеческими ресурсами Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП)

### ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

**Значение и место курса в портфеле программ института**

#### ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Курс «Управление бизнес-процессами» является составной частью комплексных программ института, предлагаемых открытому и корпоративному сегментам рынка образовательных услуг. Как автономный образовательный продукт данный курс не предлагается. Кроме того, материалы курса часто используются для начального обучения участников рабочих групп по улучшению процессов в консультационных проектах института.

#### ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ КУРСА:

- 12 академических часов в рамках программ открытого рынка (EMBA, MBA и программы переподготовки руководителей);
- 12 – 16 часов в рамках корпоративных программ (переподготовки или повышения квалификации руководителей высшего или среднего звена).

Небольшая продолжительность курса обуславливает выбор тем, составивших курс. Данный курс абсолютно не претендует на освещение полного спектра подходов и инструментов, используемых для управления процессами. В курсе оставлены только те темы и

практические инструменты, которые образуют законченный взаимодополняющий набор, пригодный для практического использования. Кроме того, часть важных для понимания процессов тем изучается в предшествующих курсах.

Критерием отбора тем курса является личный опыт автора<sup>1</sup> и его коллег-консультантов в проектах улучшения деятельности компании через оптимизацию бизнес-процессов. Однако такой подход не только позволяет сделать обучение максимально продуктивным, но и является источником ряда опасностей.

### **МЕСТО КУРСА В ПРОГРАММАХ**

Изучение курса «Управление бизнес-процессами» предлагается ближе к завершению комплексной программы обучения. Предполагается, что слушатели уже изучили предшествующие предметы и обладают следующими знаниями и умениями:

- *«Стратегический менеджмент»*: умеют ставить стратегические цели компании и определять ключевые факторы, необходимые для их достижения.
- *«Организационное поведение»* и *«Управление человеческими ресурсами»*: умеют работать в группах и организовывать групповую работу сотрудников.
- *«Управление изменениями»*: умеют выявлять и преодолевать факторы сопротивления изменениям.
- *«Операционный менеджмент»* и *«Логистика»*: знают и умеют выявлять основные источники непроизводительных затрат<sup>2</sup>, изучили теорию бережливого производства и обслуживания.
- *«Организационный дизайн»*: понимают роль системы управления процессами среди остальных систем управления компанией (системы постановки целей и контроля, системы управления властью и областями ответственности, системы мотивации, системы управления знаниями и навыками).

Отметим, что «Организационный дизайн» как отдельный курс не характерен для российской традиции бизнес-образования. Обычно данные темы включаются в курс «Стратегический менеджмент», но институт в своих программах следует американской традиции и выделяет их в отдельный курс. Кроме того, в курсе «Организационный дизайн» изучается крайне важная для «Управления бизнес-процессами» теория органической или механической компании. В этой теории постулируется, что компании органического типа должны быть гибкими и вариативными в своих процессах. Это является необходимым условием успеха в ситуации быстро меняющегося окружения. Кроме того, органические компании наиболее успешны при мелкосерийном производстве «под заказ», проведении НИР и ОКР или при высокоавтоматизированном производстве с низким уровнем ручного труда. Другими словами, чем выше для компании вероятность частой смены «требований» (как их понимает менеджмент качества), тем выше у нее должна быть готовность к частой смене содержания своих процессов.

После данного курса слушатели изучают курс «Управление проектами», уже понимая роль проектов в общей системе управления процессами и овладев полезными навыками регламентации повторяющихся действий. Определение проекта как особого вида процесса вводится в курсе «Управление бизнес-процессами»<sup>3</sup>.

### **СЛОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ ПРИ ПРЕПОДАВАНИИ КУРСА**

За 20 лет, прошедшие с момента выхода книги М.Хаммера и Дж.Чампи [10], управление бизнес-процессами в западной и российской практике развивалось очень интенсивно. Однако в настоящее время по ряду принципиальных моментов теории управления процессами среди исследователей отсутствует консенсус. Этими вопросами являются:

- Методика выделения границ процессов для улучшения.
- Роль владельца процесса и необходимость матричной структуры управления.
- Роль внешних консультантов в улучшении процессов.
- Необходимость и глубина документирования процесса «как есть».
- Отношение к вариативности процесса.

В предлагаемом курсе автор высказывает личную точку зрения по данным вопросам, которая не всегда совпадает с изложенной в рекомендуемых учебниках, что создает определенную сложность у слушателей. Конкретно позиция автора курса приведена далее, в комментариях к соответствующим разделам курса.

<sup>1</sup> При подготовке курса «Управление бизнес-процессами», кроме традиционной работы с источниками информации, автор широко использовал личный опыт улучшения бизнес-процессов. До начала преподавательской деятельности автор в течение девяти лет работал в телекоммуникационной отрасли на должностях от менеджера проекта до коммерческого директора. Параллельно с преподаванием в институте автор курса почти десять лет участвует в консультационных проектах института в области улучшению управления предприятиями через оптимизацию процессов.

<sup>2</sup> В других институтах эти темы включаются в курс «Управление процессами», но в представленном курсе эти темы считаются уже изученными

<sup>3</sup> В рамках программ МВА и профессиональной подготовки ближе к концу программы для слушателей проводится отдельный семинар по методике «6 сигма» с приглашением инструктора – «черного пояса» из числа выпускников института.

Вторая сложность заключается в том, что, по мнению автора, «правильные ответы» на все приведенные вопросы являются ситуативными и зависят от ряда факторов. В результате вместо простых рекомендаций «всегда делать так», в курсе даются рекомендации в стиле «если у вас наблюдается такое сочетание факторов, то надо делать так, а если такое – то вот так». Такие рекомендации с трудом воспринимаются частью слушателей, особенно прошедшими обучение в рамках сертификации Системы менеджмента качества на своем предприятии. Это можно сравнить с шоком студента, начавшего изучать теорию относительности после школьного курса классической физики. В корпоративных программах проще, там преподаватель имеет возможность проанализировать сочетание факторов и выдать рекомендации типа «на вашем предприятии лучше делать так», опуская другие возможные решения.

Третья сложность состоит в том, что развитие теории управления процессами проходило не в рамках академической науки. Теорию развивали консультанты, а также саморегулируемые организации типа рабочих групп по созданию стандартов. Существует крайне мало широкомаштабных исследований процессов с изучением различных предприятий в разных условиях хозяйствования, соблюдением принципа «подвергай сомнению» и остальными неизменными атрибутами научного исследования.

Консультанты и разработчики стандартов не заинтересованы в распространении информации о негативных результатах применения предлагаемых ими методов, так как от этого может пострадать их репутация. В то же время это крайне важно, так как позволяет определить границы применения методик – универсальных инструментов в менеджменте не бывает. Например, автору не известны нормальные научные исследования по границам применения теории ограничений или методики «б сигма». В результате в курсе все рекомендации по границам применения принципов и инструментов сделаны на основе личного мнения автора, а не корректных исследований.

Еще одна сложность в преподавании данного курса связана с распространенным стереотипом, соединяющим управление бизнес-процессами только с управлением качеством. По мнению автора, управление качеством является важным, но все же частным случаем более общей и широкой теории управления процессами. Доказательство этой позиции требует выделения на занятиях времени для дискуссии, которая часто бывает весьма жаркой.

И, наконец, основная опасность при субъективном «авторском» подходе к преподаванию курса (вызванном недостатком научных исследований) заключается в том, что автор просто может быть неправ. Субъективные выводы базируются на имеющейся у преподавателя информации, которая может быть неполной или поддающейся иной интерпретации. Автор курса это понимает и, излагая слушателям идеи, стремится четко разделять такие понятия, как «точка зрения по данному предмету является общепринятой» и «общепринятой точки зрения здесь нет, высказанное является моим личным мнением».

## МЕТОДЫ ПРЕПОДАВАНИЯ

### ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Преподавание курса ведется в группах по 12 – 30 человек (но чаще всего – около 20 человек). Это позволяет организовать полноценную работу в малых группах по четыре – пять человек и при этом не затрачивать избыточного времени на разбор результатов работы групп.

Для работы в группах открытого рынка преподаватель до начала курса получает от руководителя программы предварительную информацию о компаниях, в которых работают слушатели, а также о наличии «сложных клиентов» – слушателей с особенностями поведения.

Обучение по корпоративным программам чаще всего сопровождается или предваряется управленческим консалтингом в компании. В таком случае преподаватель либо сам участвует в консалтинге и хорошо знаком с проблемами компании, либо получает такую информацию от коллег – консультантов.

Темы для практических заданий, насколько это возможно, берутся из практики компаний, в которых работают слушатели.

В процессе преподавания курса используются следующие формы и методы обучения:

1. Лекции.
2. Истории.
3. Самостоятельная работа в малых группах.
4. Разбор результатов работы групп.
5. Неформальная и формализованная обратная связь.
6. Домашние задания.

Контроль успеваемости осуществляется как в ходе занятий, так и по итогам курса.

**Лекции** – изложение теоретического материала с использованием проектора, слайдов PowerPoint, а также рисования фломастером на доске и флипчарте. Естественно, лекция в небольшой (12 – 30 человек) аудитории проходит иначе, чем в большой. Автор стремится, чтобы слушателям было интересно в каждый момент занятия. Любое теоретическое положение обязательно сопровождается актуальным примером. При этом преподаватель периодически вовлекает слушателей в активное обсуждение. В начале курса преподаватель настоятельно требует от слушателей задавать вопросы прямо в ходе лекции, а также приводить свои примеры и спорить с преподавателем (если слушатель с чем-то не согласен). Время на дискуссию в курсе уже предусмотрено. Если дискуссий не возникает, то преподаватель сам задает аудитории провокационные вопросы. Кроме слайдов, преподаватель также показывает примеры работы над улучшением процессов (диаграммы, регламенты) из реальных компаний. Естественно, названия компаний и вся конфиденциальная информация из данных примеров удаляется, а сами материалы используются только по согласованию с заказчиками проектов. Лекционная часть длится непрерывно не более 45 минут и занимает в общей длительности курса от 30 до 50%. В процессе лекции преподаватель также рассказывает истории.

**Истории** – особенность стиля преподавания автора программы. Это развернутые примеры – ситуации из практики компаний, в которых автор участвовал сам как одно из действующих лиц (как менеджер или как консультант). Истории немного отредактированы для придания им максимального эмоционального насыщения. Названия компаний не раскрываются, имена героев изменяются. Герои историй подбираются таким образом, чтобы они были типичны и обладали узнаваемой лексикой. Фактически слушателям предлагается «театр одного актера». Общая канва сюжета историй примерно одинакова – герой (герои) истории решили не делать так, как только что рекомендовалось в теоретической части лекции. Объясняются причины их выбора, приводится их реальная аргументация и рассказывается о тех последствиях, которые наступили. Почти как у К. Чуковского: «Не ходите дети, в Африку гулять... А Танечка и Ванечка...». Несмотря на внешнюю несерьезность такого приема, он хорошо работает. Результативность обеспечивается известной особенностью человеческой памяти – мы помним то, что насыщено эмоциями. Практически любой может в деталях вспомнить первое свидание или день свадьбы. Кроме того, имена героев истории потом используются для усиления отсылок к пройденным частям курса. Не просто «модель процессов компании по TQM», а «которую использовала Юля». Вспоминают сразу и почти все. Своего рода вербальный «опорный сигнал» по Шаталову.

**Самостоятельная работа в малых группах** – основа успешного освоения инструментов, изучаемых в курсе. В общей продолжительности курса самостоятельная работа занимает около 30% времени. В рамках программ EMBA и MBA, где крайне редко обучаются более одного человека из компании, предлагаются такие темы практических заданий, которые требуют наличия у слушателей личного опыта общения с выбранными компаниями в качестве клиента. Например, это может быть отделение Сбербанка (прекрасный полигон для улучшения процессов обслуживания клиентов!), ближайшее кафе, в котором слушатели регулярно обедают, или известный всем участникам малой группы автосервис. Если и такой выбор темы затруднителен, то у слушателей в раздаточными материалами содержатся кейсы «Санкт-Петербургская пригородная компания» (для анализа проблем различными инструментами) и «Обувная корпорация из штата Иллинойс» (для документирования и оптимизации процесса). Преподаватель предлагает группе начальный список тем, к которому слушатели могут добавить свои темы в ходе дискуссии. При предложении новой темы слушателями преподаватель следит, чтобы она была не слишком простой и не слишком сложной для разбора в отведенное время. Окончательная формулировка темы и ограничений (например, «процесс, как он происходит в цеху № 5») осуществляется уже в малой группе.

Результаты работы каждой малой группы должны быть нарисованы на компьютере. Если занятия проходят в здании института, то в аудитории устанавливаются ноутбуки по числу малых групп, если вне института – то администратор программы предварительно договаривается со слушателями, кто принесет свой компьютер. Как правило, проблем с этим не возникает. Предпочтительным является использование программы Microsoft Visio как широко распространенной, очень простой в освоении и содержащей необходимые шаблоны документов. Если используются компьютеры слушателей, и Visio у них нет, то используются PowerPoint и Excel, а шаблоны файлов предоставляет преподаватель. По степени удобства для слушателей – приемлемо.

У автора есть опыт проведения работы малых групп и в «бумажном» варианте – результат рисовался на листе бумаги из флипчарта. Возникает нехорошая пауза, когда группа все обсудила на черновике, а потом кто-то один перерисовывает вариант набело. Остальные на это время выпадают из работы. Вариант допустим только в аудитории небольшого размера.

**Разбор результатов работы групп** – важнейший инструмент для закрепления пройденного материала. В общей продолжительности курса разбор результатов самостоятельной работы занимает от 20 до 40% времени в зависимости от числа малых групп. При разборе преподаватель начинает сравнение предложенных вариантов и стремится вызвать дискуссию между слушателями о правильности предложенных решений. При поддержке требуемого «градуса» и тона дискуссии (эмоционально, но без перехода на личности) в идеале в какой

то момент времени преподаватель вообще замолкает и участвует в дискуссии невербально. Если этого удалось достичь, то обучение будет максимально эффективным (что подтверждается результатами итогового тестирования). Часто по ходу разбора проанализированных слушателями ситуаций в реальных компаниях задается вопрос: «А как же правильно делать?». В этом случае, если у преподавателя есть такая информация, он рассказывает о «best practice» в данной области. Если же такой информации у него нет, то приходится честно это признать, но обязательно пытаться сформулировать ключевые моменты искомого решения.

**Обратная связь.** В начале курса преподаватель выясняет у каждого слушателя его мотивацию для обучения данному предмету, ожидания и наличие в аудитории людей, проходивших обучение управлению процессами (например, в рамках обучения менеджменту качества или программы MBA). Высокий процент проходивших обучение требует особого внимания к «спорным» вопросам и более развернутой аргументации. В конце курса происходит аналогичный опрос: оправдались ли ожидания и где слушатель может применить полученные знания и навыки в своей практической деятельности. Важным также является вопрос о том, произошли ли изменения в понимании деятельности компании.

Кроме того, слушатели также заполняют анкеты, в которых должны численно оценить пройденный курс и работу преподавателя по разным аспектам. Данные анкет вводятся администратором программы в информационную систему института и являются частью системы менеджмента качества института. Далее данные анализируются как преподавателем, так и руководством программы и института (в обобщенном виде). Итоговые результаты также влияют на оплату труда преподавателя.

**Домашние задания.** Содержание домашнего задания совпадает с первой частью самостоятельной работы – анализом проблем процесса. Задание может быть индивидуальным или групповым. При индивидуальных заданиях выбор процесса для анализа осуществляет слушатель. Предусматривается возможность обратной связи в ходе выполнения задания – по электронной почте. Групповые домашние задания используются только в рамках корпоративных программ. Процесс выбирают сами слушатели в рамках их деятельности по реальному улучшению процессов компании. При необходимости происходит изменение состава малых групп по согласованию со службой управления персоналом заказчика программы. Обязательно используется иной процесс, чем на занятиях. Обратная связь осуществляется так же. Как правило, на выполнение домашнего задания дается один месяц. Кроме обучающей функции домашнее задание является также компонентом контроля успеваемости по курсу.

## КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ

### ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ

Промежуточный контроль успеваемости на занятиях осуществляется в ходе разбора результатов самостоятельной работы в малых группах. За каждый результат группа получает оценку по системе «десять баллов минус баллы за ошибки». Оценка – одна на группу, дифференциация промежуточных баллов предусматривается только для недостаточно активных в группе слушателей. Полученные в ходе занятий баллы суммируются. Домашнее задание оценивается по той же системе. Дифференциация возможна по просьбе лидера группы.

### ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ

Итоговый контроль успеваемости проходит в форме компьютерного теста с закрытыми вопросами на интернет-портале института. В рамках корпоративных программ по настоянию заказчика возможно проведение теста в «бумажном» варианте в конце курса (что хуже, так как не дает достаточного времени на домашнюю подготовку пропустившим часть занятия). Часть корпоративных заказчиков соглашаются исключить тест. Итоговая оценка выставляется преподавателем на основе набранных баллов по итогам работы в аудитории (поделенных на число заданий), домашнего задания и теста (если он проводился). Учитывается также активность слушателей в ходе занятий.

В рамках программ открытого рынка тест по курсу включается в объединенный экзамен по трем курсам – «Логистика», «Управление операциями» и «Управление бизнес-процессами». Экзамен проводится аналогично описанному выше. Домашнее задание индивидуальное. Итоговая оценка выставляется одна за три курса. Активность слушателей в ходе занятий также учитывается в итоговой оценке.



## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ПРОГРАММЫ

Программа состоит из следующих тем:

1. Введение. Определение предмета курса и его места в программе.
2. Процессный подход к управлению.
3. Модель процессов компании.
4. Организация проекта улучшения процессов.
5. Инструменты анализа процессов.
6. Документирование процессов.
7. Теория ограничений.
8. Приемы улучшения процессов.
9. Заключение.

#### ***Введение. Определение предмета курса и его места в программе***

Задачей данной темы является создание правильного контекста дальнейшего материала и мотивация слушателей на обучение. После первичной обратной связи демонстрируются результаты исследования, посвященного состоянию процессного управления в российских компаниях (которое пока недостаточно зрелое по сравнению с мировыми лидерами). Вопрос – дело в нежелании российских руководителей заниматься процессами или в их недостаточной подготовленности?

Для корректного определения предмета курса первоначально демонстрируется слайд из предшествующего курса «Операционный менеджмент» с традиционным разделением операционной деятельности по профессиям. Показывается, что управление процессами – это универсальная, межпрофессиональная деятельность. Перечисляются темы (см. раздел «Место курса в программах»), которые слушатели изучали в предшествующих курсах. Выделяются ключевые положения, которые слушатели уже должны знать.

#### ***Процессный подход к управлению***

Тема развивает положение, изученное слушателями в предшествующем курсе «Организационный дизайн». С точки зрения модели систем управления Дж.Гэлбрайта [12] (модель «звезда»), система управления бизнес-процессами компании является одной из основных систем управления и дополняет системы управления постановкой целей и контроля за их достижением, властью и полномочиями, мотивацией и профессиональными навыками и знаниями. Эта модель снимает противопоставление процессного подхода функциональному (высказанное впервые М.Хаммером и Дж.Чампи [10]). Дж.Гэлбрайт рассматривает эти системы управления как взаимодополняющие и требующие согласования между собой.

Далее вводится упрощенная схема внедрения управления улучшением процессов в компаниях. Эта схема наглядна, но сознательно упрощена. Более детальные и корректные схемы первой и второй фаз внедрения изложены в последующих темах.

Для более длительных (16 и более академических часов) вариантов курса преподаватель рассказывает историю появления книги «Реинжиниринг. Манифест революции в бизнесе», а также приводит развернутый пример реинжиниринга процесса контроля за выдачей льготных кредитов в компании «Форд» по образцу «Мазда». Данный пример также используется как иллюстрация приемов формального улучшения процессов в последующей теме курса.

На основе примера вызывается дискуссия о возможностях реинжиниринга как универсального метода улучшения процессов. В ходе дискуссии рассматриваются достоинства и недостатки проектирования процесса «с чистого листа» и показывается, что такая возможность предоставляется только в ситуации предшествующей смены технологической основы процесса (например, внедрение информационной системы). В остальных ситуациях этап документирования процесса является обязательным для улучшения.

#### ***Модель процессов компании***

В этой теме курса вводится ключевое понятие «декомпозиция процесса», а также даются различные модели декомпозиции процессов на самом верхнем уровне. Рассматриваются две наиболее популярные модели и проводится сравнение их достоинств и недостатков. Показывается, что для целей улучшения систем управления компанией и модель APQC, и модель «жизненного цикла продукции» недостаточно удобны.

Далее автор курса подробно излагает предложенную им «многоуровневую модель процессов», которая представляет собой попытку объединить подробность и структурированность модели APQC с идеями английского кибернетика С.Бира [4], который доказывает, что для устойчивых сложных систем необходимо наличие не-

скольких снабженных обратными связями систем управления, выполняющих различные задачи. Автор программы произвел распределение процессов американской модели по уровням управления деятельностью компании и получил значительно более удобную для целей улучшения бизнес-процессов модель компании.

### **Организация проекта улучшения процессов**

Производится уточнение и детализация схемы внедрения управления улучшением процессов в компаниях. Дается вторая часть основных определений. Особое внимание уделяется определению роли владельца процесса. Автор программы не разделяет мнения о необходимости владельца процесса как лица, постоянно осуществляющего управление всем процессом в «ручном режиме». Производится отсылка к изученной в курсе «Организационный дизайн» теории координации Г. Минцберга, который доказывает, что при наличии хорошего регламента процесса и развитых механизмов горизонтальной координации нет необходимости в постоянной координации деятельности «по вертикали». Более продуктивным является подход к владельцу как анализирующему эффективность процесса и возглавляющему работы по улучшениям. Как правило, здесь возникает дискуссия с проходившим обучение в рамках внедрения систем менеджмента качества.

Роль внешних консультантов и взаимодействие рабочей группы со службой качества предприятия также проясняется в ходе дискуссии. Слушатели и преподаватель делятся своим опытом по данным вопросам и пытаются выстроить подходящую для выбранного предприятия модель взаимодействия.

### **Инструменты анализа процессов**

Модель «7 видов потерь» изучается слушателями в предшествующем курсе «Операционный менеджмент», преподаватель лишь напоминает о возможных видах потерь. Важно, что данный список не является исчерпывающим, и на своих предприятиях слушатели должны создавать собственные списки типичных потерь. Рассказ о популярных инструментах анализа проблем (контрольный листок, диаграмма Парето, диаграмма Ишикавы) сопровождается примерами и определением наиболее эффективных областей применения каждого инструмента.

Далее в курсе основной акцент делается на самостоятельной работе слушателей в малых группах. Совместно с преподавателем малые группы делают выбор требующего улучшения процесса, который будет использоваться для практической работы по всем основным темам. Первоначально группы делают анализ источников проблем процесса с помощью диаграммы Ишикавы. Разбор результатов работы малых групп приводит к понятию недостатков и достоинств данного инструмента.

Метод «5 почему» излагается на основе развернутого примера о Британских железных дорогах в 70-е годы XX века.

### **Документирование процессов**

Обзорно излагаются наиболее популярные нотации для графического описания процессов с параллельным ограничением области применения каждой из нотаций. Далее дается алгоритм выбора наиболее подходящей нотации, созданный ассистентом автора программы. В ходе практической работы слушатели зарисовывают фрагмент выбранного ими процесса в формате кросс-функциональной диаграммы (название этой нотации различное в разных источниках – функциональная диаграмма, «плавательный бассейн» и т.д.). Определенное время уходит на обучение программе Visio. В ходе разбора результатов делается акцент на необходимой степени подробности и «честности» в описании процесса «как есть».

### **Теория ограничений**

Теория ограничений Голдратта излагается как дальнейшее развитие метода «5 почему». Слушателям кратко напоминают изученные ими в предшествующем курсе «Операционный менеджмент» основные положения и переходят ко всеобщей теории ограничений. В ходе практической работы слушатели переструктурируют выделенные ими ранее причины проблем и строят «дерево текущей реальности». При разборе результатов преподаватель излагает правила проверки построения таких диаграмм, и происходит групповое применение этих правил к результатам малых групп.

### **Приемы улучшения процессов**

Автор кратко излагает применяемые им в консультационной деятельности основные приемы формального улучшения процесса по документированной карте «как есть». Эти приемы базируются на книге М. Хаммера и Дж. Чампи, но немного модифицированы. Далее слушатели применяют эти приемы к своим процессам и убеждаются в их эффективности.

## **Заключение**

Основные характеристики эффективной операционной деятельности идут как напоминание слайдов автора из предшествующего курса «Операционный менеджмент». Вводятся понятия «кайдзен» и «кайяку». Лекция заканчивается небольшой дискуссией о роли руководителей предприятия в российской традиции. Далее преподаватель дает пояснения по домашнему заданию. В заключение курса происходит итоговая обратная связь. Если это предусмотрено программой, то после нее проводится тест.

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА**

### **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

Каждому слушателю курса выдается рабочая тетрадь, содержащая:

- распечатки всех слайдов;
- очень краткий конспект курса (с минимумом примеров);
- задания для самостоятельной работы.

Кроме того, все слушатели имеют возможность скачать эти материалы с защищенного раздела интернет-портала института в формате pdf. Там же преподаватель выкладывает файлы с результатами работы всех малых групп данной программы.

### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

#### ***В аудитории***

Проектор, компьютер преподавателя, доски для рисования фломастером и флипчарт. Последний используется, если по ходу дальнейшего изложения преподаватель предполагает вернуться к нарисованной диаграмме. Компьютеры слушателей, по одному на малую группу. Программное обеспечение Visio или PowerPoint и Excel. Специализированные программы для моделирования процессов (например, AllFusion Process Modeler, ранее называвшийся BPWin) используются только в рамках корпоративных программ, если они являются внутренним стандартом компании и в группе есть владеющие ими слушатели.

#### ***Вне аудитории***

Интернет-портал, созданный сотрудниками института на базе программного обеспечения SharePoint фирмы Microsoft. Каждый слушатель программ открытого рынка (EMBA, MBA, повышения квалификации и переподготовки) получает индивидуальный логин и пароль. Для корпоративных программ иногда используется коллективный логин и пароль на группу (если портал не используется для проведения индивидуального тестирования). На портале слушатель имеет доступ ко всем учебным материалам программы, включая слайды, конспекты и результаты работы всех малых групп. Кроме того, там имеются ссылки на полезные интернет-ресурсы по теме курса.

Средства групповой работы портала позволяют организовать полноценную групповую работу в удаленном режиме. Имеется разделяемый доступ к документам, версиям. Для связи друг с другом и с преподавателем в процессе работы над домашними заданиями широко используются видеоконференции LiveMeeting или Skype. Получение преподавателем домашних заданий слушателей может быть организовано как средствами сервера, так и просто по электронной почте (последнее оказалось удобнее, так как отправку извещения о приходе задания сервером организовать не удалось).

Средства портала применяются также для организации зачетного теста. Используется режим «динамического тестирования», когда каждый слушатель получает свой индивидуальный вариант. Вариант формируется средствами сервера путем случайного выбора заранее заданного преподавателем числа вопросов из общего банка вопросов по курсу. Преподаватель имеет возможность «подключиться» к любому слушателю в ходе тестирования и увидеть в реальном времени предлагаемые слушателем ответы на вопросы. Проверка правильности ответов также осуществляется средствами сервера. Однако итоговую оценку в ведомость (электронную) все равно проставляет преподаватель.

Теоретически средства портала позволяют предлагать изучение данного курса в режиме удаленного обучения (e-learning). Однако автор программы считает, что полноценной замены групповой работы в классе и насыщенного эмоционами обучения в аудитории удаленное обучение не дает и его результативность ниже. Возможно, дальнейшее развитие курса пойдет все же в этом направлении.

## Литература

### Литература, рекомендуемая слушателям<sup>1</sup>

1. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. – М.: Альпина, 2008.
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление // Серия «Учебники для программы MBA». – М.: Инфра-М, 2009.
3. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: Азбука, 2002.

### Литература, использованная при подготовке курса

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования // Серия «Практический менеджмент». – М: Стандарты и качество, 2007.
4. Бир С. Мозг фирмы. – М: Радио и связь, 1994. (Доступно переиздание: М.: Либроком, 2009.)
5. Вумек Дж. П., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
6. Вумек Дж. П., Джонс Д. Бережливое обеспечение: Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2002.
8. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Стандарты и качество, 2009.
9. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
10. Hammer M, Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – NY: Collins Business Essentials, 1991.
11. Jeston J, Nelis J. Business process management: practical guidelines to successful implementations. – Oxford, UK: Elsevier, 2006.
12. Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges // Amy Kates, Jay R. Galbraith. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

### Интернет-ресурсы<sup>2</sup>

1. [deming.ru](http://deming.ru)
2. [finexpert.ru](http://finexpert.ru)
3. [goldratt.ru](http://goldratt.ru)
4. [leanzone.ru](http://leanzone.ru)
5. [www.cfin.ru/management/manufact/](http://www.cfin.ru/management/manufact/)
6. [www.inventech.ru/pub/methods/](http://www.inventech.ru/pub/methods/)
7. [www.jaygalbraith.com](http://www.jaygalbraith.com)
8. [www.leaninfo.ru](http://www.leaninfo.ru)

<sup>1</sup> Список рекомендуемой слушателям литературы отсортирован не по алфавиту, а по порядку чтения, рекомендуемому автором программы слушателям (от самой простой и практичной книги по нарастанию сложности и комплексности).

<sup>2</sup> Интернет-ресурсы рекомендуются слушателям в качестве важного источника, но делается оговорка о дискуссионном характере приведенных там материалов.

## Программа – лауреат второй премии

Н.А.Солдатенко

### Программа курса «Управление бизнес- процессами»

Программа курса «Управление бизнес-процессами» разработана для программы МВА в соответствии с требованиями подготовки менеджеров высшего звена. При подготовке были использованы материалы зарубежных и российских авторов, а также авторский шестилетний опыт преподавания по программе МВА ИПК – РМЦПК (Пермь) и консультирования компаний Пермского края. Программа дисциплины «Управление бизнес-процессами» также используется в Президентской программе профессиональной переподготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ. Отличительной особенностью программы является ее практическая направленность и возможность адаптации для других программ повышения квалификации менеджеров всех уровней, а также для корпоративного обучения.

**Целевая аудитория:** собственники бизнеса, руководители, менеджеры высшего и среднего уровней управления и ведущие специалисты организаций (предприятий).

#### КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ИДЕЯ ПРОГРАММЫ:

- создание систем эффективного управления организациями;
- разработка алгоритма реализации системы эффективного управления на основе общих принципов построения процессной системы управления;
- формирование клиентоориентированной модели бизнеса на основе процессного подхода к управлению.

#### ЦЕЛИ КУРСА:

- Формирование у слушателей системного взгляда на управление процессами в организации при разработке и внедрении системы стратегического управления.



**Надежда Анатольевна СОЛДАТЕНКО**, доцент кафедры «Управление финансами» Пермского национального исследовательского политехнического университета, заведующая кафедрой «Логистика» ГОУ ДПО ИПК – РМЦПК



- Формирование практических навыков управления бизнес-процессами и выявление проблемных бизнес-процессов, требующих улучшения.
- Адаптация системы управления цепочками поставок к управлению бизнес-процессами организации.
- Конкретизация применяемых в организации подходов к улучшению процессов на основе модели совершенства EFQM.
- Разработка процедуры устранения проблем и улучшения бизнес-процессов.

Курс «Управление бизнес-процессами» входит в состав модуля «Управление процессами» программы MBA, который был сформирован в 2005 году. Потребность организации данного модуля была вызвана тем, что крупные предприятия и компании Перми и Пермского края начали активно внедрять процессный подход управления как наиболее передовой и распространенный метод построения эффективной системы менеджмента.

Модуль «Управление процессами» реализуется на втором курсе обучения (рис. 1). Компетенции, сформированные на предыдущих модулях программы, дают возможность успешного обучения и приобретения слушателями необходимых практических управленческих навыков для использования процессного подхода в организации.

Модуль «Управление процессами» включает в себя три учебные дисциплины, предусмотренные требованиями программы MBA, каждая из которых представляет собой инструментальный эффективный управления организацией:

- «Управление бизнес-процессами»;
- «Логистика»;
- «Управление качеством».

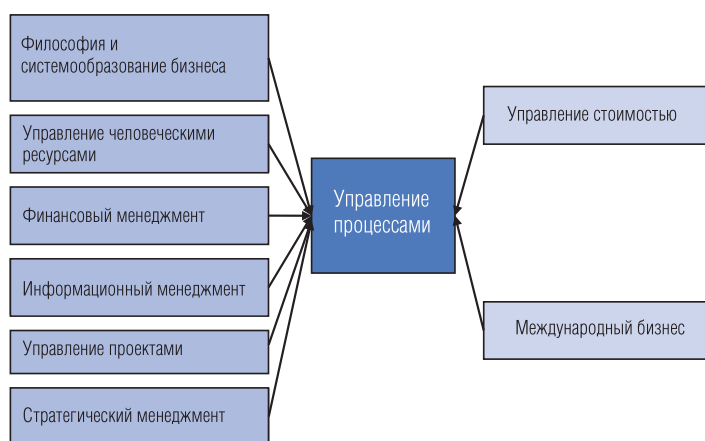


Рис. 1. Место модуля в структуре модулей программы MBA

Изучение модуля «Управление процессами», в том числе и курса «Управление бизнес-процессами», базируется на компетенциях, знаниях и практических навыках, полученных слушателями на предыдущих модулях: «Философия и системообразование бизнеса», «Управление человеческими ресурсами», «Финансовый менеджмент», «Информационный менеджмент», «Управление проектами», «Стратегический менеджмент».

Изучение дисциплин, объединенных в модуле «Управление процессами» – «Управление бизнес-процессами», «Логистика» и «Управление качеством» как инструменты эффективного бизнеса, позволяет руководителям разработать стратегию развития предприятий и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности с учетом современных требований клиентоориентированности и требований потребителей.

## ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ МОДУЛЯ

### 1. Вводный инструктаж по содержанию модуля.

Презентация модуля. Определение целей и постановка задач. Выдача задания для самостоятельной работы по подготовке к модулю.

### 2. Самостоятельная работа слушателей до начала модуля.

Задание:

Изучить теоретические аспекты процессного управления, систему терминов процессного подхода, наиболее распространенные модели описания процессов. Написать эссе (объемом две – три страницы) на тему «Управление процессами как фактор эффективности деятельности организации»:

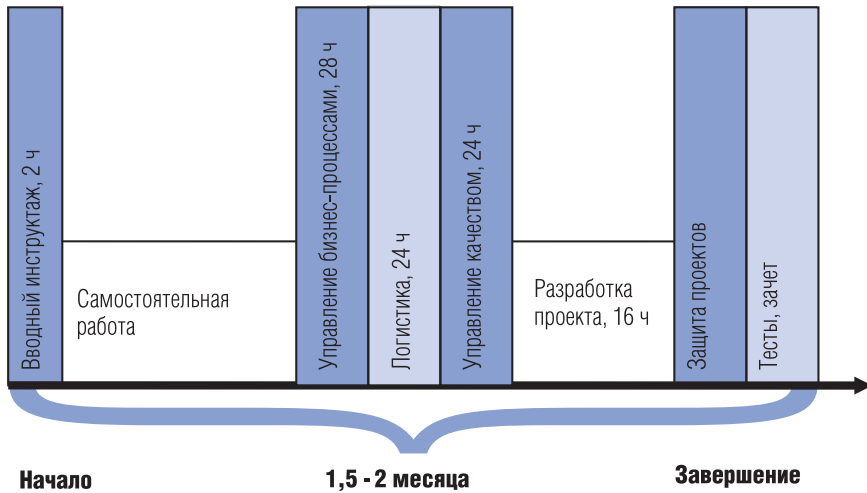


Рис. 2. Структура и продолжительность модуля «Управление процессами»

- на базе основных документов, регламентирующих деятельность компании: концептуальной модели процессов верхнего уровня (если имеется); системы ключевых показателей, комплексной программы развития до 2015 года;
- исходя из опыта других организаций по улучшению основных процессов, использующих логистический подход.

В эссе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Используется ли процессный подход в настоящее время в управлении вашей организации?
- Используете ли вы логистический подход к управлению процессами?
- Считаете ли вы управление процессами фактором повышения эффективности деятельности и почему?
- Ваше видение использования возможностей логистики для совершенствования процессов.

### 3. Управление бизнес-процессами.

Распределение лекционного материала курса «Управление бизнес-процессами», 28 ч

Тема	Аудиторные занятия, ч	
	лекции	практические занятия
1. Конкретизация применяемых в организации подходов: стратегия, процессы, система ключевых показателей	1	
2. Построение сети процессов организации. Систематизация процессов	2	1
3. Регламентирование процессов. Методики регламентации бизнес-процессов	2	1
4. Согласование входов и выходов между бизнес-процессами	1	1
5. Моделирование и анализ бизнес-процессов – «как есть»	2	1
6. Совершенствование бизнес-процессов. Разработка процедуры решения по устранению проблем	1	3
7. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем. Процессно-ориентированная оценка эффективности IT-систем	1	
8. Управление логистическими бизнес-процессами	2	2
9. Построение карты потока создания ценности на основе процессного подхода	2	3
10. Управление бизнес-процессами на основе модели совершенства EFQM. Критерий 5 «Процессы»	2	
<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>12</b>



3.1. Конкретизация применяемых в организации подходов: стратегия, бизнес-процессы, система ключевых показателей. Процессная и функциональная системы управления. Процессно-ориентированная иерархия целей.

3.2. Построение сети бизнес-процессов организации. Правила, особенности и техника пошагового выделения бизнес-процессов в организации. Идентификация основных и вспомогательных бизнес-процессов. Систематизация бизнес-процессов.

*Практическое задание 1.* Работа в группах «Построить сеть бизнес-процессов на примере конкретного бизнеса».

3.3. Регламентирование бизнес-процессов. Методики регламентации бизнес-процессов. Определение ресурсов процесса. Система показателей для управления процессами. Распределение ответственности за результаты процессов: ответственный за процесс, владелец процесса, менеджер процесса.

*Практическое задание 2.* Работа в группах «Определить ресурсы процесса, сформировать систему показателей бизнес на базе практического задания 1».

3.4. Согласование входов и выходов между процессами. Определение границ процесса, зон ответственности владельцев процессов. Выявление зон возможных конфликтов при управлении процессами.

*Практическое задание 3.* Работа в группах «Определить границы процесса на базе практического задания 2».

3.5. Моделирование и анализ процессов «как есть». Целесообразность моделирования «как есть». Порядок моделирования «как есть» по загрузке персонала, по времени выполнения процесса, по затратам на процесс. Определение критериев для оценки процесса. Выбор метода анализа бизнес-процесса. Выявление проблемных областей.

*Практическое задание 4.* Работа в группах «Анализ процесса и выявление проблемной области на базе практического задания 3».

3.6. Совершенствование бизнес-процессов. Разработка процедуры решения по устранению проблем. Конкретизация целей моделирования. Определение степени детализации и создание общей схемы бизнес-процессов. Организация бизнес-процессов и организационная структура. Критерии организационной эффективности. Порядок внедрения организационной структуры и бизнес-процессов. Управление производительностью бизнес-процессов.

*Практическое задание 5.* Работа в группах «Совершенствование бизнес-процессов на базе практического задания 4».

3.7. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем. Процессно-ориентированная оценка эффективности ИТ-систем.

3.8. Управление логистическими бизнес-процессами. Концепция общей логистики в организации, цели и задачи. Логистическая цепь и построение логистической системы в компании. Логистические бизнес-процессы. Логистические подходы к выявлению и решению проблем в управлении бизнес-процессами. Основные инструменты логистики для поиска компромиссных вариантов разрешения конфликтов на стыке бизнес-процессов. Концепция системы управления цепочками поставок, цели и задачи. Ключевые логистические бизнес-процессы. Сетевая модель управления цепями поставок. Применение системы SCM для улучшения бизнес-процессов и решения проблем.

*Практическое задание 6.* Работа в группах «Использование логистических подходов к решению проблем в управлении бизнес-процессами на базе практического задания 5».

3.9. Построение карты потока создания ценности на основе процессного подхода.

3.10. Определение ценности конкретного продукта, потока создания ценности для этого продукта на основе процессного подхода к управлению.

*Практическое задание 7.* Работа в группах «Построить карту потока создания ценности продукта на базе практического задания 6».

3.11. Управление бизнес-процессами на основе европейской модели совершенства EFQM. Критерий 5 «Процессы». Описание подхода, анализ, оценка и пересмотр. Выявление сильных сторон подхода и областей для улучшения.

**МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ****Методологические принципы обучения:**

- ориентация программы на современную методологию и опыт российских компаний по внедрению системы процессного управления;
- проблемно-ориентированный и системный подход в изложении дисциплины;
- компетентностный подход;
- активное использование практических примеров и ситуаций;
- активное вовлечение слушателей в бизнес-процесс изучения дисциплины.

**МЕТОДЫ ПРЕПОДАВАНИЯ:**

- лекционные занятия;
- индивидуальное консультирование;
- управление работой в группах;
- проектное консультирование;
- разбор практических ситуаций

**ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ:**

- лекции;
- практические занятия;
- презентации;
- разработка и защита групповых и индивидуальных проектов;
- самостоятельная работа.

**Самостоятельная работа.**

Проектная работа в группах «Улучшение процессов». Прописывание бизнес-процесса «как должно быть» в нотации ARIS. Консультации по разработке проекта с руководителем модуля. Дистанционное сопровождение выполнения проекта со стороны руководителя модуля. Подготовка презентации и отчета по проекту. Подготовка к защите проекта.

Задание на разработку проекта по итогам модуля «Управление бизнес-процессами» базируется на выполнении этапов типового проекта моделирования и улучшения бизнес-процессов организации:

- Подготовительный.
- Моделирование и анализ бизнес-процессов «как есть».
- Моделирование бизнес-процессов «как должно быть».
- Подготовка и внедрение изменений в бизнес-процессах, построение процессной системы управления организацией.

**Подготовительный этап** включает следующие работы:

- диагностика проблем организации;
- определение основных бизнес-процессов (сети бизнес-процессов);
- определение и ранжирование целей проекта;
- выбор (разработка) и утверждение методики ведения проекта, включая методику моделирования бизнес-процессов; структуру регламента выполнения бизнес-процесса и другие документы;
- подготовка программного и аппаратного обеспечения;
- формирование рабочих групп.

*Первым и основным результатом подготовительного этапа является формирование рабочих групп слушателей, представляющих цели проекта и последовательность шагов по их достижению.*

При формировании групп (не более пяти участников) учитываются профессиональные интересы и пожелания слушателей.

**Моделирование и анализ бизнес-процессов «как есть»:**

- создание моделей организационной структуры;
- создание вспомогательных моделей (деревья функций, документов, материальных ресурсов);



- разработка моделей бизнес-процессов верхнего уровня;
- проверка адекватности моделей верхнего уровня;
- разработка моделей детальных бизнес-процессов (несколько уровней декомпозиции);
- проверка адекватности детальных моделей;
- создание моделей документов, данных и т.д.;
- проведение анализа моделей;
- формирование отчетов.

Основным результатом второго этапа являются модели бизнес-процессов, построенные в соответствии с требованиями организации, и данные анализа этих моделей. Полученные модели бизнес-процессов используются для дальнейшей работы по созданию регламентирующих документов и реорганизации бизнес-процессов.

#### **Моделирование бизнес-процессов «как должно быть»:**

- выбор приоритетных направлений реорганизации бизнес-процесса;
- разработка критериев оценки эффективности перспективного бизнес-процесса;
- обсуждение конкретных мер повышения эффективности бизнес-процесса;
- формирование нескольких вариантов моделей бизнес-процесса «как должно быть»;
- анализ полученных вариантов на основе выбранных критериев.

В случае построения процессной системы управления третий этап целесообразно объединить с четвертым этапом.

#### **Подготовка и внедрение изменений в бизнес-процессах, построение процессной системы управления организацией:**

- регламентация бизнес-процессов и создание других необходимых документов (положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции, методики измерения и анализа показателей бизнес-процесса, формы отчетности владельцев бизнес-процессов и т.д.);
- поэтапное внедрение бизнес-процессов «как должно быть» процессной системы управления;
- оперативный контроль выполнения плана;
- контроль качества создаваемых (реорганизуемых) бизнес-процессов;
- корректировка моделей бизнес-процессов на основе практического опыта;
- изменения организационной структуры, должностных обязанностей исполнителей;
- разработка новой документации (регламенты по бизнес-процессам, должностные и рабочие инструкции).

Результатом проекта должны стать новые, более эффективные бизнес-процессы, комплект документации, регламентирующей бизнес-процессы, а также организационная структура, соответствующая новым бизнес-процессам.

#### **Защита проектов**

Для защиты проектов формируется экспертная группа из числа преподавателей MBA и представителей предприятий, на базе которых разрабатывался проект. Проект оценивается по следующим критериям:

- качество презентации проекта;
- соблюдение регламента доклада (не более 10 мин.);
- качество доклада;
- полнота раскрытия темы проекта;
- ответы на вопросы в бизнес-процессе обсуждения проекта.

#### **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

**Презентация модуля** проходит в день защиты проектов предыдущего модуля. Во время презентации слушатели информируются о содержании и структуре модуля «Управление процессами», расписании занятий. Выдается задание для самостоятельной подготовки к модулю.

#### **Контрольное задание для самостоятельной работы:**

- Самостоятельное изучение теоретических аспектов управления бизнес-процессами по методическим указаниям, разработанным на основе учебника В.Г.Елиферова, В.В.Репина «Бизнес-процессы: Регламентация и управление». Методические указания предоставляются индивидуально в электронном виде.



- Самостоятельное изучение основных моделей бизнес-процессов, предоставляемых в электронном виде.
- Самостоятельное ознакомление с публикациями в российских бизнес-журналах по тематике курса, предоставляемых в электронном виде.
- Презентация курса «Управление проектами» в Microsoft PowerPoint.
- Задание на проектирование бизнес-процесса.

Все этапы прохождения дисциплины имеют индивидуальное дистанционное сопровождение, очное консультирование преподавателем курса.

### ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

- «Входной» контроль – тест на проверку самостоятельной работы по изучению основных моделей бизнес-процессов.
- Защита мини-проектов, разрабатываемых в группах в ходе бизнес-процесса обучения, направленных на приобретение практических навыков процессного управления в организациях.
- Защита итогового проекта «Моделирование и улучшение бизнес-процессов в организации» (работа в группах).
- Написание итогового экзаменационного индивидуального теста по курсу «Управление бизнес-процессами».

Итоговая оценка слушателей по дисциплине «Управление бизнес-процессами» формируется в зависимости от набранных баллов в течение изучения модуля:

- 5 баллов – максимальный результат за «входной» тест;
- 10 баллов – эссе (самостоятельная работа до начала модуля);
- 10 баллов – по итогам работы в группах во время разработки и защиты мини-проектов;
- 15 баллов – по итогам защиты итогового проекта (в группах);
- 10 баллов – максимальный балл за итоговый тест.

Общий результат – 50 баллов, в том числе: 25 баллов слушатель зарабатывает индивидуально, 25 баллов – за работу в группах.

Критерии оценки:

- 40 – 50 баллов – «отлично»;
- 30 – 40 баллов – «хорошо»;
- 20 – 30 баллов – «удовлетворительно».

### Литература

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Кетс де Врис М. и др. Новые лидеры российского бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Менеджмент бизнес-процессов / Под ред. Й.Беккера, Л.Вилкова, В.Таратухина, М.Кругелера, М.Роземанна; Пер. с нем. – М.: Эксмо, 2008.
4. Нортон Д.П., Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. – М.: Стандарты и качество, 2004.
6. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем / С.В.Питеркин, Н.А.Оладов, Д.В.Исаев – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М.Ротер, Дж.Шук; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005.
8. Шельман Е.В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение. – М.: Вершина, 2007.

## Программа – лауреат второй премии

Н.А.Солдатенко

### Программа курса «Управление бизнес- процессами»

#### ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный учебный курс разработан в рамках обучающего модуля «Лидеры изменений»: шесть семинаров – шесть аспектов деятельности компании, позволяющих изменяться, совершенствоваться, выживать в любых ситуациях:

1. Изменения рынка и клиентоориентированный маркетинг.
2. Инновации и изменения.
3. Финансирование и управление инвестициями.
4. Построение эффективной организации.
5. Риск-менеджмент.
6. Бизнес-процессы изменений.

#### Целевая аудитория:

- Руководители организаций и подразделений, осуществляющие управление в постоянно изменяющихся условиях.
- Руководители организаций и подразделений, которые в настоящее время осуществляют организационные изменения (внедрение новых продуктов, изменение технологии, реструктуризация).
- Менеджеры, которые ставят целью оптимальное использование преимуществ динамичного российского рынка.
- Слушатели MBA.

#### Актуальность курса

Российский рынок – рынок постоянных изменений, нестабильности, неопределенности. Это делает наличие способностей к быстрой адаптации фирмы к происходящим измене-



**Юлия Евгеньевна СОЛОДЯШКИНА**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Пермского научно-исследовательского политехнического университета

ниям жизненно необходимым элементом деятельности. Рано или поздно любая компания сталкивается с так называемыми «факторами старения», когда возникает несоответствие действий руководства и сотрудников масштабам деятельности всей компании в целом. Цикл семинаров предполагает системное изучение современных подходов к управлению изменениями. Участники семинаров познакомятся с эффективными технологиями проведения организационных преобразований.

В современном российском бизнесе менеджеры, нацеленные на изменения, первоначально настроены на формирование у себя знаний и навыков в области инноваций. Внедрение процессного управления воспринимается ими как инновационный процесс, но требует осознания значимости для конкретного бизнеса и первоочередных шагов, которые предстоит сделать, чтобы управлять процессами, в том числе и процессами изменений.

**Цель курса:** продемонстрировать и обосновать инновационное развитие бизнеса с помощью внедрения процессного управления на предприятии.

**Задачи курса:**

1. Обсудить, что такое процессное управление и зачем оно требуется при управлении изменениями.
2. Договориться, что мы будем понимать под бизнес-процессом, какие виды процессов мы будем выделять.
3. Рассмотреть, чем отличается процессное управление от функционального и проектного.
4. Попробовать увидеть, какие перемены требуются бизнесу и почему для осуществления этих перемен необходимо управлять процессами.
5. Понять, что требуется для внедрения процессного управления на предприятии, почему лучше соблюдать эти требования и как их соблюдать.
6. Рассмотреть, какие первые шаги следует сделать навстречу переменам.

**Практический результат обучения:**

- Понимание принципов, целей и задач внедрения процессного управления.
- Овладение основными навыками моделирования бизнес-процессов.
- Формирование системного видения процессного управления в организации, ориентированной на непрерывные изменения и совершенствование.

**ПРОГРАММА КУРСА**

Курс «Управление изменениями через управление процессами» читается в рамках модуля «Лидеры изменений», а также может быть самостоятельным специализированным курсом для слушателей MBA в качестве основ управления процессами при инновационных изменениях в бизнесе.

**Содержание курса**

**Тема 1.** Современные критерии качества управления:

- рассмотрение организации как системы;
- систематическое проектирование процессов и управление ими;
- совершенствование процессов с целью полного удовлетворения потребителей и повышения доходов всех заинтересованных лиц.

Мотивы, побуждающие организации изменяться через внедрение процессного управления: интересы собственника, изменения на рынке, эволюция организации, несоответствие деятельности и организационной структуры.

*Комментарии.* Актуальность процессного управления требует обоснования. В данной части курса совместно со слушателями ведется обсуждение, почему необходимо внедрять процессное управление.

**Тема 2.** Определение бизнес-процесса, понятие процессного подхода, классификация бизнес-процессов, владелец процесса, границы процесса, интерфейс процесса.

*Комментарии.* В различных информационных источниках даны разнообразные определения и названия процессам. Для дальнейшего разговора требуется ввести единую терминологию.



**Тема 3.** Отличие процессного подхода в управлении от функционального (но не противопоставление). Отличие процессного подхода в управлении от проектного (но не противопоставление). Что позволяет процессное управление менеджерам, сотрудникам, собственникам.

*Комментарии.* Внедрение процессного управления совсем не означает разрушение всех выстроенных организационных структур. Однако это требует пояснения и уточнения.

**Тема 4.** Основные области изменений в бизнесе: развитие, переход, трансформация. Внедрение данных изменений с помощью:

- качества и эффективности (возможности процессного управления: 6 сигма, бережливое производство, кайдзен-костинг, таргет-костинг);
- новые товары и услуги (возможности процессного управления: новые технологии, новые организационные формы, новые процессы);
- гибкость и адаптируемость (возможности процессного управления: создание гибкой организации).

*Комментарии.* Необходимо обсудить, что является изменением в организации, готовы ли слушатели к таким изменениям. Часто психологически слушатели консервативно настроены. Требуется раскрыть креативную составляющую любого изменения и понять, почему не все способны меняться. Более эффективно это можно продемонстрировать на примере кейса в рамках деловой игры.

**Тема 5.** Управление процессом изменений. Сами изменения в организации – есть процесс. Принципы управления процессом изменений. Процессное мышление и клиентоориентированный подход как основа управления процессом.

*Комментарии.* Обсуждается необходимость управления изменениями и его главные принципы.

**Тема 6.** Алгоритм внедрения процессного управления:

1-й этап. Описание бизнес-процессов компании «как есть».

2-й этап. Определение приоритетных процессов.

3-й этап. Анализ процессов.

4-й этап. Описание процессов «как должно быть».

Методы моделирования: метод пяти вопросов; метод параллельного выполнения работ; метод устранения временных разрывов; разработка нескольких вариантов бизнес-процесса; уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса; согласование результатов с требованиями; интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса; минимизация устной информации; стандартизация форм сбора и передачи информации; организация точек контроля; метод причинно-следственных связей или бездефектности работы.

Проблемы моделирования бизнес-процессов.

*Комментарии.* Часто слушатели задают вопрос, зачем прописывать процессы, особенно «как есть». Наиболее наглядно продемонстрировать необходимость этапов внедрения процессного управления можно в процессе проведения деловой игры. Слушателям предлагается выполнить известные функции без описания процессов, затем обсудить, почему достичь желаемого результата не удалось. Далее предлагается выполнить то же самое, но на основе описанного процесса и новой системы мотивации.

**Тема 7.** На основе моделирования процессов далее можно внедрять различные изменения:

- внедрять управление на основе показателей эффективности;
- оптимизировать структуру компании;
- вырабатывать положения, подразделения и должностные инструкции;
- разрабатывать регламенты;
- оптимизировать документооборот компании;
- создавать и/или улучшать внутренние информационные системы;
- внедрять систему управления качеством;

- совершенствовать систему управления персоналом по всем направлениям – от подбора до мотивации и развития и т.д.

*Комментарии.* Обсуждается, что управление процессами позволяет превратить бизнес в постоянно меняющуюся, самоорганизующуюся систему.

**Тема 8.** Различия между технологиями постоянного совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов. Правила, которые следует выполнять при внедрении любых изменений. Основные требования и рекомендации к работе рабочей группы по внедрению изменений. Роль и степень участия консультантов во внедрении изменений, процессного управления в частности.

*Комментарии.* Предлагается обсудить опыт внедрения процессного управления преподавателей-консультантов.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### ЛИТЕРАТУРА



**Имаи М.** Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. – Изд. 2. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Кайдзен – это постоянное стремление к совершенству всего, что мы делаем, воплощенное в конкретные формы, методы, технологии и обращенное к людям. Хотя концепция кайдзен и родилась в Японии, она получила широкое распространение повсюду в мире и многократно убедительно доказала свою эффективность, причем не только в промышленности, но и в сфере услуг, и в общественных организациях. Гемба кайдзен – это непрерывное совершенствование наиболее важных аспектов деятельности организации, непосредственно связанных с созданием добавленной ценности и отношениями с потребителем. ...



**Голдратт Э.М.** Цель. Процесс непрерывного улучшения / Цель-2. Дело не в везенье. – М.: Максимум, 2008.

Автор книги – основатель компании «Goldratt Group», которая состоит из трех подразделений: образовательного – Goldratt Education, консалтингового – Goldratt Consulting и маркетингового – Goldratt Marketing. Голдратт – признанный во всем мире лидер в создании новых управленческих теорий и философий, среди которых теория ограничений систем (ТОС), уникальная система мыслительных процессов – метод, используемый, чтобы понять настоящую цель организации, определить и устранить причины конфликтов и достичь гиперрезультатов.



**Казинцев А.** Шесть Сигм в России: методика снижения потерь-дефектов-издержек. – М.: Ассоциация Шесть Сигм, 2009.

Книга адресована тем, кто пытается применить методику 6 сигм в реальных российских условиях и нуждается в практических советах на каждом этапе работ:

- классические материалы Lean Six Sigma адаптированы к нашей действительности;
- внесены существенные дополнения и изменения на основе опыта обучения и внедрения;
- создана пошаговая инструкция по внедрению системы и организации проектов.



**Хоббс Д.П.** Внедрение бережливого производства: Руководство / Пер. с англ. – М.: Гревцов Паблшер, 2007.

Бережливое производство – это методика, направленная на систематическое сокращение затрат. Ее задача заключается в проектировании и внедрении производственной линии, способной изготавливать разные виды продуктов ровно за то время, которое действительно для этого необходимо. Эта книга – пошаговая инструкция по внедрению бережливого производства. Ее автор Денис П. Хоббс рассказывает, как без помощи консультантов сделать производство бережливым и эффективным. Он описывает, каким образом линии бережливого производства способствуют удовлетворению спроса, указывает факторы, влияющие на пропускную способность, отходы, повторную обработку и опциональность, а также разъясняет, как время пополнения воздействует на оборот запасов и как использовать систему канбан для оптимизации производственных процессов. Автор пишет о том, как справляться с трудностями, которые могут возникнуть в процессе внедрения бережливого производства. Эта книга снабдит любого производителя последовательной и конкретной методикой трансформации бизнеса в бережливое производство.



**Харрингтон Дж.** Совершенство управления процессами. – М.: Стандарты и качество, 2007.

В книге описан первый из пяти столпов организационного совершенства – совершенное управление процессами, которые лежат в основе деятельности любой компании. Книга предназначена для собственников предприятий, руководителей высшего и среднего звена, специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества, организационному развитию, регламентации и аудиту процессов, а также для тех, кто принимает участие в проектах внедрения процессного подхода к управлению.



**Елиферов В.Г., Репин В.В.** Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М., ИФРА-М, 2005.

Книга посвящена одному из наиболее прогрессивных, современных методов управления – процессному подходу, который заключается в построении системы бизнес-процессов организации и управления этими бизнес-процессами для достижения максимальной эффективности деятельности. В книге комплексно освещаются вопросы внедрения процессного подхода к управлению, регламентации бизнес-процессов организаций, приводится методика внедрения процессного подхода, охватывающая важнейшие аспекты менеджмента. Предлагаемая методика позволяет подготовить организацию к сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта МС ИСО 9001:2000.



**Семлер Р.** – М.: Добрая книга, 2007.

Без секретарей. Без дресс-кода. Без должностей. Без бизнес-планов. Без графиков и режима работы. Да еще сотрудники сами назначают себе зарплату. Смогли бы вы справиться с такой компанией? Именно так управляет бразильской корпорацией «Semco» Р.Семлер.



**Кобьелл К.** Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

Радость от работы, партнерские отношения внутри фирмы, скрупулезное планирование в сочетании со свободой принятия решений – эти идеи предлагались теоретиками менеджмента и маркетинга давно, но именно К.Кобьелл, ресторатор и владелец старинной гостиницы, впервые на практике последовательно воплотил их в жизнь.

## Сайты

1. [www.6sigm.ru](http://www.6sigm.ru) (Все о 6 сигм в России).
2. [Leaninfo.ru](http://Leaninfo.ru) (Все о бережливом производстве).
3. [www.betec.ru](http://www.betec.ru) (Консалтинговые услуги по постановке бизнес-процессов).

## ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

### Деловая игра 1

**Задание.** Оценить необходимость изменений в компании. Предложить конкретные изменения. Описать, как данные изменения могли бы быть внедрены в компании с помощью процессного управления.

#### Компания 1

Компания специализируется на оказании консалтинговых услуг в области управления качеством, управления финансами, логистики, аудита и т.д. Компания имеет стабильный объем заказов, ее выручка и прибыль неуклонно растут. В то же время затраты на управленческие расходы растут еще быстрее, так как управленческая структура не гибкая и требует оплаты ряда расходов, в том числе и части заработной платы вне зависимости от количества и содержания консалтинговых проектов. Кроме того, отношения с заказчиками выстроены таким образом, что оплата происходит только по факту выполненных работ и с задержкой платежей. Это заставляет фирму кредитоваться в банках для покрытия существенных кассовых разрывов.



*Компания 2*

Компания является официальным дилером нескольких крупных производителей продуктов питания, осуществляя оптовую продажу во всех сегментных группах: розничные сети, оптовые и мелкооптовые продавцы, малый бизнес в области розничных продаж. Компания была создана четыре года назад. Был построен логистический центр с подъездными путями и морозильными камерами. С компанией «Нестле» был заключен эксклюзивный договор. Компания имеет медленно растущую выручку и падающую прибыль. Это объясняется резко возросшей конкуренцией и снижением торговой надбавки. При росте потребности в оборотном капитале отдача от него падает. Компания предоставляет широкий ассортимент продукции, в который всегда включаются все основные новинки, но это не позволяет ей увеличить прибыль, напротив, требует еще больше затрат на продвижение.

*Компания 3*

Предприятие существует более семи лет и производит современные виды телефонного кабеля. С этой целью два года назад было закуплено новое оборудование. Компания уже работает при 65% загрузки производственных мощностей. Реализация продукции осуществляется через официальных дилеров и со склада. Компания имеет растущий рынок сбыта и значительный рост прибыли. В то же время этой прибыли явно не достаточно для нормальной окупаемости вложенных инвестиций, то есть на данный момент новое оборудование не позволило повысить производительность труда.

**Деловая игра 2**

*Новогодняя сказка*

В преддверии Нового года и Рождества слушатели превращаются в сказочных героев, которым предстоит выполнить важную функцию – принести детям радость в виде новогодних подарков.

Сказочные персонажи	Роль (функция)
Санта Клаус – главный персонаж	Приносить детям подарки
Гномы	Обеспечивать наличие на сказочном складе подарков
Феи	Упаковывать подарки
Гоблины	Ухаживать за оленями, следить, чтобы олени были сыты
Эльфы	Запрягать и отправлять в путь оленью упряжку

Распределение часов по темам и видам работ

Тема	Время, академ. ч		Виды работ
	в рамках курса «Лидеры изменений»	как самостоятельный курс для слушателей MBA	
Тема 1	0,5	1	Лекции
	0,5	1	Практическое задание по оценке мотивов внедрения процессного управления для слушателей курса
Тема 2	1	2	Лекции
Тема 3	1	2	Лекции
	0,5	1	Круглый стол
Тема 4	0,5	2	Лекции
	1	2	Деловая игра
Тема 5	1	2	Лекции
Тема 6	1,5	4	Лекции
	1,5	3	Деловая игра
Тема 7	1	3	Лекции
	1	1	Круглый стол
Тема 8	0,5	1	Лекции
	0,5	1	Круглый стол
Итого	12	24	

Структура оценки курса

Задание	Оценка, баллы
Эссе на тему «Почему я бы стал (не стал) внедрять процессное управление на своем предприятии»	Максимум 10
Тест на остаточные знания теории процессного управления	Максимум 10
Описать какой-либо процесс «как есть» на своем предприятии, используя наиболее удобный для себя метод моделирования	Максимум 10
Итого	Максимум 30

Т.Д.Подсыпанина

## Инновации в управлении социально- экономическими системами в регионах: концепции, стратегии, методы

**М**еждународная научно-практическая конференция была организована Российской ассоциацией бизнес-образования совместно с Южно-Уральским государственным университетом (ЮУрГУ) и Московским университетом экономики, статистики и информатики (МЭСИ) и проходила в Челябинске 21 – 22 апреля 2011 года.

Делегаты из разных регионов нашей страны и зарубежные гости приехали в ЮУрГУ для участия в обсуждении проблем инновационного управления социально-экономическими системами в регионах России. В числе участников конференции были представители администрации Челябинской области, предприниматели и руководители российских и международных компаний, представители российского бизнес-образования. Партнерами форума выступили такие российские компании, как пивоваренная компания «Балтика», мясоперерабатывающая компания «Калинка», ПК «Ниагара» и другие. В качестве зарубежных партнеров на конференции присутствовали представители Франции и Лаппеенрантского технологического университета (Финляндия).

С приветственным словом к участникам конференции обратился **Г.П.Вяткин**, ректор Южно-уральского государственного университета.

Ведущий пленарного заседания **В.П.Горшенин**, декан международного факультета ЮУрГУ, объявил программу и основные темы, предложенные к обсуждению участникам конференции:

- инновационные подходы и механизмы в государственном и муниципальном управлении;
- инновации в управлении социальной сферой региона;
- современные технологии управления в экономике региона;
- реализация технологических инноваций и организационных преобразований на промышленных предприятиях региона;
- роль бизнес-школ во взаимодействии с властью и бизнесом;
- влияние кадрового потенциала на ускорение инновационных процессов;
- развитие регионов в условиях экономики знаний.



**Татьяна Дмитриевна ПОДСЫПАНИНА**, кандидат экономических наук, доцент Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики, главный редактор журнала «Бизнес-образование»

С большим интересом делегаты встретили выступление **Е.В.Муззино**, министра экономического развития Челябинской области. В докладе были представлены результаты развития области за 2000 – 2010 годы и стратегия социально-экономического развития на перспективу. Благодаря уникальному географическому положению, кадровому и природно-ресурсному потенциалу в Челябинской области есть все возможности для развития промышленного производства и сферы услуг. Значителен вклад региона, вносимый в экономику нашей страны. Предприятия Челябинской области производят 27% всероссийского выпуска проката и стали, 11,7% российских стальных труб, 25% отечественных макаронных изделий. В настоящее время Челябинская область занимает в России 5-е место в обрабатывающих производствах, 7-е место по иностранным инвестициям, 11-е место в розничной торговле, 12-е место в сельском хозяйстве, 15-е место по инвестициям в основной капитал и платным услугам населению.

Приведенные в докладе показатели экономического и социального развития Челябинской области за прошедшие десять лет характеризуют как достижения, так и проблемные аспекты. Особое внимание министр экономики области уделила проблеме выявления и поддержания так называемых «точек ускоренного роста». Основные направления деятельности областного правительства в 2011 году:

- повышение инвестиционной привлекательности региона, реализация крупных инвестиционных проектов;
- диверсификация экономики области и моногородов;
- содействие развитию малого бизнеса;
- энергосбережение и повышение энергоэффективности экономики;
- внедрение инновационных технологий;
- развитие человеческого потенциала.

В настоящее время в регионе реализуется целевая программа «Развитие инновационной деятельности в Челябинской области» на 2011 – 2012 годы, которая включает разработку и внедрение:

- энерго- и ресурсосберегающего оборудования и технологий;
- нанотехнологий и новых материалов;
- информационных и телекоммуникационных технологий;
- оборудования и технологий для утилизации и переработки отходов.

Социальный блок программы развития Челябинской области содержит комплекс мероприятий, обеспечивающих повышение благосостояния населения региона, создание условий для улучшения демографической ситуации.

Профессор кафедры промышленного менеджмента Лаппеенрантского технологического университета **Туомо Кааси** выступил на пленарном заседании в режиме on-line и рассказал об опыте инновационного развития Финляндии на национальном и региональном уровнях. Докладчик продемонстрировал, как изменилась конкурентоспособность финских компаний различных отраслей под воздействием инноваций. Важным итогом выступления был вывод о том, что инновационная политика государства дает положительные результаты при условии осуществления инноваций в образовании. Примечательно, что в феврале 2011 года ЮУрГУ подписал договор с Лаппеенрантским техническим университетом о сотрудничестве. В рамках этого договора предусматривается проведение совместных научных исследований, обучение по магистерской программе «Глобальные инновации в промышленности» по модели «два диплома», обмен студентами для включенного обучения, совместные образовательные программы.

**С.П.Мясоедов**, президент Российской ассоциации бизнес-образования, первый проректор Российской академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, подчеркнул, что в основе любых социально-экономических трансформаций в конечном итоге лежит образование. Развитие интеллекта, формирование структуры ценностей – все это начинается в образовании. Современные профессиональные управленцы востребованы во всех отраслях народного хозяйства. Для подготовки таких специалистов школы бизнеса должны постоянно совершенствоваться.

В условиях перехода к инновационной экономике перед бизнес-образованием стоит нелегкая задача соответствовать новым запросам работодателя. По мнению **С.П.Мясоедова**, в сфере бизнес-образования необходимо находить «точки ускоренного роста». Это может быть создание студенческих бизнес-инкубаторов, использование современных средств коммуникаций в образовании, развитие сетевых отношений и т.д. Бизнес-образованию предстоит найти свой «голубой океан».

**Н.В.Тихомирова**, ректор Московского университета экономики, статистики и информатики, в режиме on-line, что в полной мере соответствовало теме форума, представила доклад «Digital революция или новые инструменты маркетинга». Становление экономики знаний, главным ресурсом которой становятся информация и знания, стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий, нарастающая глобализация – далеко не полный перечень факторов, изменяющих все сферы деятельности общества, в том числе и образование. В ближайшие годы в учебных аудиториях и на рынке труда будет преобладать так называемое «net-поколение» (или «поколение Y»), которое обладает существенными особенностями.

Для характеристики этого поколения **Н.В.Тихомирова** обратилась к данным, полученным американскими учеными. Так, опрос восьми тысяч американских студентов показал, что 76% респондентов используют для общения системы обмена мгновенными сообщениями (например, ICQ или Gtalk), при этом 15% опрошенных находятся в режиме on-line круглосуточно (например, с помощью мобильных устройств) и регулярно общаются в социальных сетях. Молодые люди (34% респондентов) предпочитают получать все новости в Интернете и не используют традиционные СМИ. Они доверяют рекомендациям своих друзей и знакомых намного больше, чем рекламе. Около 44% студентов читают чужие блоги, а 28% ведут еще и собственные блоги.

Результаты проведенных исследований свидетельствуют, что «поколение Y» имеет технограмотность, отличную от предыдущих поколений, так как его представители выросли в эпоху компьютеров и цифровых технологий и легко воспринимают виртуальный мир. В ближайшие годы эта социальная группа, чья покупательская способность будет возрастать, окажет существенное влияние на создание новых форм взаимоотношений людей с рынком и друг с другом.

По данным Фонда общественного мнения (TNS Россия, 2009 – 2010 годы), самые популярные площадки Рунета – это блоги и социальные страницы (19,6 млн человек), почта (19 млн человек) и поиск (19 млн человек). Одним из феноменов последнего десятилетия является появление в Интернете социальных сетей, которые привлекли многочисленную аудиторию пользователей. О значимости социальных сетей для деловой и общественной жизни свидетельствует тот факт, что рекомендациям, полученным из контактов в сети, доверяют 78% потребителей, а рекламе – только 14%.

В докладе было показано, какие новые возможности открывают интернет-технологии для образования и маркетинга. Грамотное использование этих инструментов позволяет значительно повысить качество маркетинговых исследований, проводить тестирование новых продуктов, создавать электронные площадки для общения потребителей, формировать благоприятный имидж компании и т.д. При этом **Н.В.Тихомирова** особое внимание уделила проблеме использования интернет-инструментария в деятельности современного университета. Опыт МЭСИ, который использует все существующие интернет-технологии, показывает, что результативность работы с абитуриентами, студентами и выпускниками значительно возрастает при условии использовании таких инструментов Интернета, как блоги (блог университета, блог ректора), микроблоги (Twitter), социальные сети (ВКонтакте, Одноклассники, facebook), форумы, сообщества в ЖЖ, отраслевые порталы, интернет-СМИ и т.д. Свое выступление **Н.В.Тихомирова** завершила словами: «Интернет сегодня – это образ жизни».

Учитывая новые реалии, современные университеты должны максимально использовать в учебном процессе, в управлении и административной работе интернет-технологии. Образовательное сообщество должно быть в этом процессе на шаг впереди.

Несколько докладов представителей бизнеса было посвящено рассмотрению одной из главных проблем, вынесенных на обсуждение участников конференции – определение условий, способствующих ускоренному развитию инновационного предпринимательства.

**А.В.Гартунг**, генеральный директор Челябинского кузнечно-прессового завода (ОАО «ЧКПЗ») в докладе «Опыт успешных преобразований машиностроительного предприятия, основанных на инновационных методах» представил разработанную и проверенную в действии менеджментом ЧКПЗ комплексную инновационную систему управления кузнечным производством.

На начало 2005 года ОАО «ЧКПЗ» находилось в ситуации системного кризиса, обусловленного такими причинами, как зависимость от единственного покупателя (УралАЗ), изношенность основных фондов и использование устаревшего оборудования, отсутствие системы управления качеством, потеря некоторых технических компетенций и т.д. Дело дошло до того, что не было средств на выплату заработной платы. Преодоление этой ситуации потребовало от руководства разработки антикризисной программы на основе использования технических и управленческих инноваций. Благодаря реализации комплекса мер к 2010 году предприятие вышло на новые рынки (железнодорожное машиностроение, трубопроводная арматура, сельскохозяйственное машиностроение и т.д.), снизило долю продукции, продаваемой УралАЗ с 80 до 30%. На предприятии был создан лучший в стране инженерный центр по кузнечному производству, где работают первоклассные российские и зарубежные специалисты. Предприятие провело полную модернизацию основных цехов и фактически с нуля создало и внедрило систему менеджмента качества. Получены сертификаты ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009, ISO 14001:2004, Deutsche Bahn. ОАО «ЧКПЗ» – единственный кузнечный завод в нашей стране, сертифицированный по ISO/TS 16949:2009. Чистая годовая прибыль с 2004 по 2010 год увеличилась в 12,2 раза.

Преобразования осуществлялись в два этапа: первый этап – экстенсивный рост (2005 – 2008 годы); второй этап – повышение эффективности (2009 – 2011 годы). По мнению **А.В.Гартунга**, добиться высоких результатов в кратчайшие сроки и превратить убыточное кузнечное производство в успешно работающее и прибыльное предприятие удалось благодаря инновационным решениям, таким как:

- определение и развития новых направлений бизнеса. «От идеи до серийного производства»;

- внедрение ERP-системы (собственная разработка);
- стандартная процедура изучения и внедрения лучших практик;
- обучение и повышение квалификации кадров внутри компании;
- применение новой системы оплаты и мотивации труда;
- технологические инновации.

**М.В. Дедович**, генеральный директор ООО «Modern Glass», после краткой характеристики масштабов и показателей деятельности компании и определения ее основных конкурентов представил стратегии развития компании на ближайшую перспективу. Сегодня «Modern Glass» является лидером рынка фасадного остекления в России. Компании принадлежит 58% этого рынка. «Modern Glass» участвовала в строительстве таких уникальных объектов, как здание бизнес-школы в «Сколково», сцена конкурса песни «Евровидение – 2009», здания «Антей-3» и аэропорта «Кольцово» в Екатеринбурге, БЦ «Нобель» в Тюмени и отеля «Жемчужина» в Перми.

До 2009 года компания придерживалась стратегии концентрированного роста на рынке фасадного стекла, занималась наращиванием производственных мощностей и стандартизацией процессов, готовилась к строительству новой промышленной площадки. После 2009 года руководство компании принимает стратегические решения об изменении структуры продуктового портфеля в направлении диверсификации, о выходе на новые географические рынки и развитии сбытовой сети в регионах, об изменении приоритетов в целевых группах покупателей и использовании инноваций для сокращения издержек.

Генеральный директор компании «Эксперт-Рембыттехника» **С.Ю. Беглов** посвятил доклад рассмотрению вопросов разработки и внедрения инноваций в ритейле. Данная компания занимается продажей бытовой техники и электроники. Товары реализуются через сеть магазинов (всего 50) и интернет-площадку. На сегодня ритейл является одной из самых конкурентных отраслей, что осложняется присутствием крупных федеральных игроков. Рынок ритейла очень быстро реагирует на все изменения во внешней среде и требует для обеспечения конкурентоспособности оперативно отзываться на изменения.

Основные тренды на рынке торговли бытовой техникой и электроникой:

- рост доли интернет-магазинов (в Москве – 15 – 20%, в Челябинске – 10%);
- автоматизация бизнес-процессов;

- интеграционные процессы, интеграция в базу знаний партнеров и профессиональных сообществ;
- хорошо подготовленный потребитель на основе изучения характеристик продукта в Интернете;
- оптимизация движения товаров, автоматизированная логистика;
- использование on-line технологий в менеджменте;
- технологические изменения в кассовом блоке магазинов;
- индивидуализация услуги на основе идентификации покупателя по средствам коммуникации.

По мнению **С.Ю. Беглова**, инвестиции в инновации должны приносить пользу и повышать, во-первых, ценность продукта (услуги) для клиента и, во-вторых, эффективность деятельности компании.

В нескольких докладах, представленных директорами российских компаний, был рассмотрен опыт внедрения инноваций, направленных на эффективное использование ресурсов, сокращение издержек, внедрение принципов бережливого производства и реинжиниринг бизнес-процессов.

**Р.Ф. Мухаметшин**, директор ФГУП «Завод Прибор», рассказал участникам конференции о реализации на предприятии инновационного подхода к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающего конкурентоспособность продукции завода без существенных капиталовложений. Цель подхода «Бережливое производство» (learn production) – сокращение времени выполнения заказа за счет уменьшения непроизводительного времени. По оценкам специалистов, производительное время, то есть время, за которое осуществляется увеличение ценности продукта (услуги), составляет лишь 20% даже у лучших компаний. Для большинства российских предприятий средний показатель производительного времени находится в диапазоне 1 – 5%. На предприятии «Завод Прибор» производительное время составляет лишь 0,5%. В связи с этим проблема разработки и внедрения инноваций, направленных на сокращение непроизводительного времени, заняла приоритетное положение. Реализация принципов «learn production» позволяет добиться оптимизации времени производственного процесса за счет устранения потерь, которые приводят к ожиданию и появлению очередей.

**В.И. Кузнецов**, генеральный директор ОАО «Южно-Уральский арматурно-изоляционный завод», отметил, что о проблемах эффективного использования ресурсов, сокращения издержек говорят очень много, а реально успешных проектов в этой области крайне мало.



Компания «Южно-Уральский арматурно-изоляторный завод» принадлежит 24% мирового рынка стекло-изоляторов, и поставляет она свою продукцию в более чем 50 стран мира. Между производителями продукции идет жесткая ценовая конкуренция. Каждый производитель стремится снизить издержки за счет использования энергосберегающих технологий и оптимизации расходов на доставку готовой продукции в соответствующие регионы. Наиболее востребованы и быстро реализуемы инновации, обеспечивающие компании стратегические возможности на мировых рынках. Руководство Южно-Уральского арматурно-изоляторного завода большое внимание уделяет инновациям, направленным на энергосбережение и теплосбережение, так как в структуре издержек на производство продукции стоимость энергоресурсов составляет 22%. В настоящее время разработаны бизнес-планы двух проектов модернизации производства, которые обеспечат сбережение ресурсов. Общая стоимость проектов 120 млн руб., а срок окупаемости – шесть лет. В финансировании проектов участвуют Российский венчурный фонд и Правительство Челябинской области. Высокие процентные ставки на заемный капитал не способствуют развитию и ускорению процессов разработки и внедрения инноваций в российских компаниях.

Продолжая тему поиска резервов снижения затрат и регламентации бизнес-процессов **А.В.Меньшиков**, представитель ОАО «Челябэнергосбыт» (ЧЭС), рассказал об опыте своей компании в области автоматизации работы аппарата управления. ЧЭС значительно сократило издержки и повысило качество услуг благодаря внедрению интегрированной системы управления предприятием «Oracle E-Business Suite». В ОАО «Челябэнергосбыт» внедрены такие модули OeBS, как «Кадры», «Табельный учет», «Зарплата», «Денежные средства», «Основные средства», «Дебиторы», «Кредиторы», «Казначейство», «Главная книга». Наряду с этим большое внимание компания уделяет проведению инновационных работ по совершенствованию систем учета за потребленную электроэнергию: внедряется в промышленную эксплуатацию АСКУЭ для бытовых потребителей, запущен пилотный проект по внедрению АСКУЭ для юридических лиц.

Интересный опыт достижения высокого качества и культуры производства на Челябинском трубопрокатном заводе в цехе «Высота 239» представили в докладе «Белая металлургия или «инкубатор альбиносов» **П.А.Плаксин**, директор по персоналу ОАО «ЧТПЗ», и **А.Е.Лузин**, международный консультант по менеджменту (Франция). Столь необычное название доклада объясняется тем, что авторы, назвав металлургию белой, хотели подчеркнуть, что цех «Высота 239» значительно отличается инновационностью используемых технологий, высокой культурой и качеством выпускаемой продукции. Главный акцент в процессе модернизации цеха был сделан на формирование уникальной культуры и создание команды, которая

будет работать на этом высокотехнологичном производстве.

При создании команды большое внимание было уделено подбору и развитию персонала. Командная работа принесла ожидаемый результат, так как были соблюдены такие принципы, как взаимозаменяемость, востребованность, взаимная ответственность, транспарентность. Таким образом, самым главным является коллективная командная работа с персональной ответственностью и продуманная мотивация персонала, сочетающая моральные и материальные аспекты.

В цехе «Высота 239» работают люди, которые могут делать невозможное. При этом главными двигателями инновационного развития подразделения являются рациональность (достойная оплата труда, комфортная среда обитания, нормальная жизнь и отдых), эмоциональность (работа в команде, сопричастность к важному для общества делу) и культура (разделяемая система ценностей). Однако, добившись полной преданности персонала компании, обеспечив креативность и инновационность, менеджмент оказался перед другой не менее сложной задачей – перед необходимостью обеспечить постоянство совершенствования и развития, то есть долгосрочное удержание и воспроизведение достигнутого уровня мирового качества продукции.

Точка зрения на инновационные преобразования в компаниях, представленная в докладе, существенно отличалась от ранее высказанных мнений. Основной акцент в докладе был сделан на формирование уникальной культуры в цехе, благодаря которой сотрудники работают с полной отдачей, гордятся своим современным предприятием, выпускающим продукцию мирового уровня качества.

**Г.В.Хананова**, генеральный директор группы охраняемых предприятий «Витязь», разделяет точку зрения, высказанную в предыдущем докладе. Она подчеркнула, что главный двигатель инновационного развития компании – личная заинтересованность персонала. Современные методы управления человеческими ресурсами позволяют повысить мотивацию работать качественно. За последние три года компания имеет устойчивую тенденцию роста выручки. Автоматизация рутинных операций позволила снизить издержки в службе клиентского сервиса. Новая система оплаты труда и премирования, а также обеспечение постоянного обучения персонала в учебных центрах компании – все это способствует ускорению внедрения инноваций и изменений.

Рассмотрению стратегий инновационного развития компании посвятил свое выступление **А.М.Курбаков**, директор ООО «Янус» – предприятия пищевой промышленности, имеющего более 12 филиалов в регионах РФ. На сегодняшний день продукция компании представлена в 90 городах РФ, с компанией сотрудничают более 300 клиентов, ведущих бизнес на рынке



не только в секторе глубокой заморозки. Лидерство в сегменте замороженных полуфабрикатов с долей рынка 7% по России – такую цель поставили руководители холдинга на ближайшие три года. Достижение этой цели в условиях жесткой конкуренции предполагает не только наращивание объемов выпускаемой продукции, но и повышение качества, расширение ассортиментного набора, развитие сетей продвижения продукции и логистики.

Менеджмент компании принял ряд стратегических решений, реализация которых предполагает проведение инноваций как в технологии производства, так и в области менеджмента, маркетинга, логистики, управления персоналом. Значительное внимание при реализации стратегии повышения качества продукции предполагается уделить качеству сырья. В связи с этим в 2011 году компания приобрела агрофирму, которая осуществляет бесперебойную поставку качественного сырья для производства быстрозамороженных полуфабрикатов, и подписала контракт с агроинститутом на исследование условий выращивания сельскохозяйственных культур и селекцию.

Автоматизация производственных процессов, экспериментирование и разработка новых рецептур компания – все это предполагает проведение постоянных изменений в компании. Однако готовность организации к проведению изменений требует серьезной работы с персоналом, в частности, обучения сотрудников. Восемь топ-менеджеров холдинга прошли обучение по программе МВА в ЮУрГУ. Руководство создает инновационную среду для самореализации сотрудников. У всех есть возможность придумать что-то новое и поучаствовать в воплощении этой идеи в жизнь. Посещение отраслевых выставок, зарубежные поездки и стажировки в передовых компаниях – вот что способствует развитию персонала и обеспечивает вовлечение работников в инновационный процесс.

**Е.С.Наруков**, генеральный директор ООО «Агрохолдинг Уралбройлер», выступил с докладом «Опыт развития бизнес-процессов на инновационной основе» и поделился с участниками конференции новыми идеями, которые воплощаются в жизнь.

**Е.С.Наруков** в работе руководствуется деловым кредо: «В бизнесе побеждает машина». По мнению докладчика, только четко прописанные бизнес-процессы превращают компанию в машину. Компания, образно говоря, может быть или отличным современным мерседесом или устаревшим, разбитым автомобилем, который необходимо толкать.

Большинство компаний – мировых лидеров оптимизировали бизнес-процессы и имеют очень высокий показатель выручки на одного работника в год. Рост этого показателя достигается за счет автоматизации производства и четко прописанных бизнес-процессов. Так, выручка на одного работника в компании «Tusop», мировом лидере в отрасли производства

мяса птицы, составляет 220 тыс. долл. в год, а в компании «Toyota» – 800 тыс. долл. в год. В российском птицеводстве средний показатель выручки на одного работника в год не превышает 50 тыс. долл., то есть эффективность бизнеса в четыре – пять раз ниже. Безусловно, высокие показатели эффективности бизнеса достигаются мировыми лидерами, с одной стороны, за счет более высокой технологичности производства, а с другой – за счет четкой отладки бизнес-процессов.

По мнению докладчика, в 2011 году в бизнесе происходят революционные изменения, которые ставят новые задачи перед менеджментом. Эти изменения характеризуются существенным повышением скорости бизнес-процессов. Перед российскими компаниями стоит серьезная задача – обеспечить внедрение уже разработанных в мировой практике оптимальных бизнес-процессов, так как до 80% этих компаний является стандартными. В связи с этим в докладе подчеркивалось, что к инновациям следует переходить только после того, как в компании отлажены все стандартные бизнес-процессы. На пути внедрения этих решений предприятие ожидает много трудностей, встреча с которыми не должна привести к свертыванию программы изменений. Резюмируя выступление, **Е.С.Наруков** подчеркнул: если компания не становится «машиной» с хорошо слаженными бизнес-процессами, то в условиях современной конкуренции ее ожидает банкротство.

В целом в рамках мероприятий конференции кроме пленарных заседаний и дискуссий состоялся финал XIII Всероссийского конкурса РАБО – НФПК. Перед участниками конференции выступили авторы шести программ – финалистов учебных курсов «Управление бизнес-процессами».

В заключительном обращении к участникам конференции **В.П.Горшенин**, декан международного факультета ЮУрГУ, отметил, что представленные на конференции доклады и выступления в прениях позволили участникам обменяться опытом и мнениями по широкому кругу вопросов. Участникам конференции удалось сопоставить разные точки зрения по обсуждаемым проблемам инновационного управления социально-экономическими системами.

На конференции состоялось заинтересованное обсуждение новых проблем, стоящих перед образовательным сообществом в условиях перехода к инновационной экономике. Следует отметить, что особый акцент в программе конференции был сделан на изучение опыта успешных преобразований в бизнесе на основе внедрения инноваций в управление и производство. Участники конференции посетили одно из передовых производств ОАО «ЧТПЗ» (цех «Высота 239»).

# Интеграция власти, бизнеса и бизнес- образования на пути к инновационному типу ЭКОНОМИКИ

По материалам II международной  
научно-практической  
конференции

*В Ульяновском государственном техническом университете 7 апреля 2011 года состоялась II международная научно-практическая конференция «Власть, бизнес, бизнес-образование: интеграция на пути модернизации». Организаторами конференции выступили Межрегиональная ассоциация преподавателей МВА РАБО (МАП РАБО), Центр бизнес-образования (ЦБО) и кафедра «Экономика и менеджмент» Ульяновского государственного технического университета (УлГТУ), ведущие предприятия и Правительство Ульяновской области.*

Конференция была приурочена к пятилетию программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» Центра бизнес-образования УлГТУ. За пять лет центр обучил по программе MBA не один десяток слушателей, которые успешно продвигаются по карьерной лестнице, развивают свои компании, собственный бизнес.

Плодотворное взаимодействие с МАП РАБО, членом которой на протяжении нескольких лет является центр, позволяет ЦБО УлГТУ поддерживать высокий уровень компетентности преподавателей и сотрудников, осуществлять профессиональную деятельность на основе стандартов качества, принятых в ассоциации, повышать образовательный уровень, вести научно-исследовательскую работу, использовать современные научно-методические разработки в области преподавания. Активное сотрудничество с МАП РАБО – хорошая возможность укрепить существующие и наладить новые контакты, изучить как положительный, так и отрицательный опыт регионов, использовать полученные результаты в поиске новых подходов к деятельности центра.

**Елена Александровна ВОЛКОВА**, кандидат экономических наук, профессор, директор Центра бизнес-образования, заместитель декана экономико-математического факультета Ульяновского государственного технического университета

**Владимир Николаевич ЛАЗАРЕВ**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент» Ульяновского государственного технического университета, член-корреспондент РАЕН

При поддержке и помощи МАП РАБО Центр бизнес-образования УлГТУ второй год подряд проводит международные научно-практические конференции, направленные на формирование эффективной системы взаимодействия власти, бизнеса и бизнес-образования для повышения конкурентоспособности не только Ульяновской области, но и всех регионов России. В 2010 году состоялась I международная научно-практическая конференция «Единство власти, бизнеса и бизнес-образования – путь к успешному обществу», посвященная 20-летию Российской ассоциации бизнес-образования. По итогам конференции была создана сеть бизнес-площадок для развития инновационно-предпринимательских навыков слушателей программы MBA, представителей власти, бизнеса и образования. В марте 2011 года совместно с генеральным директором ЗАО «Фирма «Русь» З.А.Измайловой и ее ключевыми специалистами на их производственной площадке был проведен семинар «Стратегическое управление компанией». В рамках семинара была организована экскурсия, в ходе которой участники увидели производственные процессы предприятия, обсудили существующие проблемы и возможные пути развития завода. Новое направление в работе ЦБО УлГТУ высоко оценили как руководители ЗАО «Фирма «Русь», так и слушатели программы MBA.

Вопросы взаимодействия власти, бизнеса и бизнес-образования также обсуждались в декабре 2010 года на «круглом столе» «Развитие компетенций для реализации инновационных бизнес-проектов» в рамках торжественной церемонии вручения выпускникам ЦБО УлГТУ дипломов MBA при участии руководителей области и ведущего вуза региона, представителей бизнес-сообщества и выпускников MBA прошлых лет. Участники «круглого стола» пришли к выводу, что в условиях модернизации экономики должно измениться отношение к главной производительной силе общества – человеку. Подготовка кадров, способных эффективно руководить инновационными процессами, разрабатывать и внедрять инновационные проекты, является сегодня приоритетной. Реализация этих проектов значительно повысит конкурентоспособность компаний, обеспечит приток инвестиций в реальный сектор экономики, а также существенно ускорит процесс перехода России на инновационный путь развития.

Выпускники программы MBA отметили высокую значимость повышения инновационной составляющей в деятельности экономических субъектов. Для достижения новых качественных целей необходимо качественное бизнес-образование, которое дает компетенции для стратегического управления компанией и реализации новых бизнес-проектов. Участники «круглого стола» отметили, что программа MBA позволяет получить актуальные знания, а на выходе – отличный исследовательский проект с готовыми практическими рекомендациями для конкретного предприятия.

Продолжением разговора, начатого на первой конференции и «круглом столе», стала II международная научно-практическая конференция, проведенная в формате организационно-деятельностной игры, основанной на соединении знаний и способностей представителей власти, бизнеса и бизнес-образования, направленной на решение актуальных проблем Ульяновской области и других регионов России.

Методика проведения организационно-деятельностной игры создана Г.П.Щедровицким и предназначена для решения междисциплинарных комплексных проблем. Сущность игры заключается в поиске способа взаимодействия профессионалов разных профилей для решения поставленной задачи. Правила игры заставляют систематизировать свое мышление, выявлять собственные ошибки и находить нестандартные подходы в процессе решения<sup>1</sup>.

Организационно-деятельностная игра конференции проводилась в три этапа:

1. *Этап подготовки*, на котором разрабатывался основной замысел игры, формулировались основные рабочие цели, разрабатывались план игры, организационные документы и сценарии самых существенных ее моментов.
2. *Основной этап*, в рамках которого осуществлялись рабочие процессы, порождающие результаты, соответствующие целям участников игры – представителей власти, бизнеса и образования.
3. *Этап выхода из игры и обобщения опыта*.

Безусловно, выбранный формат конференции – это современная высокоэффективная технология решения нестандартных задач и поиска новых путей развития организаций. Через организационно-деятельностную игру происходит личностный рост участников: мышление становится более свободным, творческим, улучшаются коммуникативные навыки, способность работать в команде.

Работа конференции началась с выступления В.Х.Зиннурова, заместителя председателя Правительства Ульяновской области, который отметил актуальность проблем, обсуждаемых на конференции. В 2008 году Правительство Ульяновской области стало системно заниматься подготовкой кадров, уделяя особое внимание программам привлечения молодежи к активной деятельности. К сожалению, кризисные явления помешали этому процессу, и правительство было вынуждено сосредоточить свое внимание на вопросах спасения предприятий. Однако в современных условиях бизнесу необходимо привлекать молодых людей. Предприятие должно стать магнитом притяжения энергичных, инициативных специалистов, которые будут работать в интересах экономики Ульяновской области.

**С.Я.Королев**, первый проректор – проректор по учебной работе УлГТУ, отметил, что только при условии консолидации усилий власти, бизнеса и бизнес-образования

<sup>1</sup> Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности // Методы исследования, диагностики и развития международных коллективов. – М., 1983. С. 153 – 178.

можно обеспечить новый импульс развитию экономики страны. Одной из ключевых задач обеспечения конкурентоспособности региона в условиях инновационной экономики является развитие кадрового потенциала, рост качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов для различных отраслей экономики. Технический университет всегда вносил и продолжает вносить существенный вклад в решение этой задачи, реализуя образовательные программы всех уровней высшего, дополнительного и послевузовского профессионального образования по широкому спектру специальностей.

К вопросу взаимного партнерства привлекла внимание участников конференции **Т.А.Дмитриева**, заместитель председателя Законодательного собрания Ульяновской области, отметив, что для развития области необходимы высококвалифицированные кадры. Бизнес должен определять потребность в кадрах, а учебные заведения, в том числе и УлГТУ, – эти кадры готовить. Развитие новой экономики, в которой основным ресурсом становится мобильный и высококвалифицированный человеческий капитал, требует повышения качества массового образования, но качества, понимаемого по-новому – как соответствие требованиям новой экономики. В этом смысле фундаментальное образование выступает основой технологической модернизации. Будущий работодатель должен непосредственно взаимодействовать с образовательным учреждением, которое готовит для него специалистов. Возможно даже формирование ресурсных центров профессионального образования, что уже реализовано на базе Ульяновского автомобильного завода. Бизнес должен активно привлекать на предприятия молодых специалистов и работать с учреждениями профессионального образования уже на начальных этапах подготовки будущих сотрудников. В свою очередь и государство должно поддержать данный процесс на законодательном уровне. Например, можно оказать ряд преференций тем предприятиям, которые регулярно будут принимать на работу молодых специалистов.

**Е.А.Волкова**, директор Центра бизнес-образования, заместитель декана экономико-математического факультета УлГТУ, отметила, что триединство бизнеса, власти и бизнес-образования в современных условиях играет особую роль. И эту идеологию Центр бизнес-образования продвигает с начала своей деятельности в Ульяновской области, выстраивая совместные диалоги и осуществляя обучение по программе MBA.

Выпускники программы MBA обладают стратегическим мышлением, способны комплексно подходить к управлению в любой сфере деятельности, находить новые решения, развиваться лично, видеть перспективы развития своих компаний. Интеллектуальный капитал каждого слушателя представляет собой уже имеющиеся, а также новые знания и навыки, полученные при прохождении программы MBA и позволяющие по-новому взглянуть на организацию в условиях жесткой конкурентной среды. Кроме того, слушатели способны, готовы и стремятся не только сохранить свой бизнес, но и поднять его на более

качественный уровень развития. Слушатели Центра бизнес-образования УлГТУ берутся за такие интересные и сложные направления, как разработка системы управления знаниями, влияние стиля руководства на удовлетворенность работой сотрудников, стратегическое управление персоналом в период инновационных изменений, совершенствование бизнес-процессов, разработка программы лояльности клиентов. Возможность создания данных проектов основывается на современных знаниях о методах, методиках, методологиях, полученных в процессе обучения по программе MBA и необходимых для проведения исследований. Наряду с этим слушатели в процессе обучения начинают заниматься научными исследованиями в своих компаниях, по итогам которых пишутся кандидатские диссертации.

Развитие личности персонала через бизнес-образование позволяет успешно существовать компаниям и добиваться конкурентных преимуществ, но для развития региона и страны в целом необходимо всегда поддерживать диалог между бизнесом и властью.



В рамках организационно-деятельностной игры «Интеграция власти, бизнеса и образования» участники конференции были объединены в пять групп. В каждой группе работали модераторы из числа молодых кандидатов наук: **Е.А.Качагин**, **М.В.Кангро**, **Т.В.Евстигнеева**, **Е.В.Калинникова**, **И.С.Большухина**. Координаторами игры выступили **В.Н.Лазарев**, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент» УлГТУ, **Е.А.Волкова** и **И.В.Чернышев**, доцент кафедры «Финансы и кредит» УлГТУ.

Командам было предложено ознакомиться с существующими проблемами развития региона и на основе коллегиального решения проранжировать их по критерию важности. На следующем этапе игры необходимо было совместно определить долю участия власти, бизнеса и бизнес-образования в решении обозначенных проблем. В результате участники игры определили наиболее важные для Ульяновской области проблемы: недостаточное кадровое обеспечение потребностей экономики региона, несбалансированная структура экономики по видам деятельности и соотношению крупного, среднего и малого бизнеса. Результаты работы групп были вынесены на экран (рис. 1 – 5).



Рис. 1. Результаты работы первой группы





Рис. 2. Результаты работы второй группы



Рис. 3. Результаты работы третьей группы



Рис. 4. Результаты работы четвертой группы



Рис. 5. Результаты работы пятой группы

Представители команд подтвердили необходимость применения системного подхода, основанного на интеграции законодательных, экономических и организационных инициатив в процессе решения проблем развития Ульяновской области, так как действующее законодательство позволяет найти эффективную организационно-правовую форму интеграции власти, бизнеса и бизнес-образования.

Обозначенные участниками игры принципы функционирования свидетельствуют о необходимости формирования самоуправляемых общественных организаций, обеспечивающих интеграцию представителей власти,

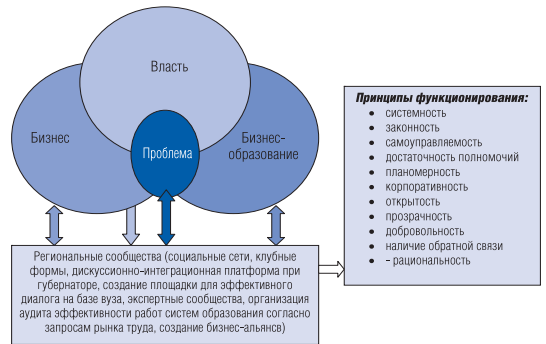


Рис. 6. Частно-государственное партнерство в решении актуальных проблем развития регионов России

представителей власти, бизнеса и бизнес-образования. Кроме того, команды пришли к общему пониманию того, что самоуправляемые организационно-правовые формы интеграции являются новым и необходимым инструментом обеспечения частно-государственного партнерства в решении актуальных проблем развития не только Ульяновской области, но и многих регионов России (рис. 6).

Выступающие отметили, что благодаря совместной работе представителей власти, бизнеса и бизнес-образования на конференции достигнут колоссальный синергетический эффект в определении направлений решения проблем развития региона.

**Т.В.Морозова**, директор департамента государственной и муниципальной службы Правительства Ульяновской области, выделила формат конференции как прогрессивный метод выработки оптимальных решений. Только в малых рабочих группах власть, бизнес и образование могут друг друга услышать, выявить проблемы и выработать пути решения этих вопросов. Эта конференция должна подводить итог всех мероприятий, которые проводятся в течение года. В рамках данной конференции необходимо создавать площадки для взаимодействия власти, бизнеса и бизнес-образования.

**А.В.Молодчик**, директор Института повышения квалификации – Регионального межотраслевого центра переподготовки кадров (Пермь), акцентировал внимание присутствующих на том, что образовательные структуры должны выпускать талантливых инициативных специалистов, которые будут работать в нашем бизнесе. Бизнес должен иметь долгосрочные цели, деньги должны оставаться в России, а власть должна создавать условия, чтобы бизнес работал, был защищен и востребован. **А.В.Молодчик** также отметил необычный, оригинальный, инновационный, эффективный формат конференции.

**В.Н.Лазарев** отметил значимость интеграции власти, бизнеса и бизнес-образования, под которой подразумевается не простое взаимодействие, а единое мышление этих сообществ, ориентированных на развитие общества через реализацию собственных идей. Образование в контексте данного взаимодействия обретает связующую, координационную, информационно-аналитическую роль.



Только благодаря совместным усилиям и скоординированным действиям, за счет эффекта синергии можно решать проблемы на мезоуровне и развивать межрегиональный аспект.

**В.Д.Козлов**, ректор бизнес-школы «Green City» (Нижний Новгород), отметил, что в условиях развития образовательных программ, быстрого роста инфраструктуры и расширения содержания дистанционного обучения, формирования реальной потребности в обучении в течение всей жизни система образования вынуждена все в большей степени ориентироваться на перспективные потребности рынка и формировать стратегическое видение своего развития с учетом этих потребностей и глобальных тенденций.

О проблеме инновационной несостоятельности бизнеса и бизнес-образования рассказал **Н.Б.Акатов**, декан факультета МВА Института повышения квалификации – Регионального межотраслевого центра переподготовки кадров (Пермь). В качестве нового методологического подхода к управлению инновационным развитием бизнес-школы **Н.Б.Акатов** предлагает рассмотреть модель организационного совершенствования, которая применяется для реальной оценки достижений и уровня развития, для сравнения своих достижений с лучшей практикой; концентрации деятельности по совершенствованию, для приведения всех инициатив в единые рамки, для выявления и внедрения положительного опыта.

**Л.В.Свиридова**, профессор кафедры «Общий и стратегический менеджмент» НИУ – Высшая школа экономики (Нижний Новгород), подчеркнула значимость проблем, которые актуальны не только для Ульяновской, но и для Нижегородской, Владимирской областей и ряда других регионов РФ. Такая форма конференции побуждает к мощной генерации идей и позволяет совместно, полагаясь на опыт, знания и конкретные практические наработки, создавать рекомендации для Ульяновской области. В рамках этой игры мы начинаем осознавать собственную роль в развитии не только конкретного учебного заведения или региона, но и России в целом.

**А.И.Дружинин**, заместитель директора бизнес-школы Уральского федерального университета (Екатеринбург), отметил, что в условиях быстро меняющегося экономического пространства организациям крайне необходимы люди с новым типом поведения и прогрессивным подходом к работе, остро проявляющейся потребностью в новом образовании, соответствующем принципам и реальностям бизнеса. Именно программа МВА ориентирована на развитие стратегического мышления и системного видения бизнеса, развитие управленческих компетенций, целостного взгляда на управление предприятием, а также на развитие предпринимательского потенциала

**Т.В.Люлькина**, директор Открытой школы бизнеса УлГТУ, подчеркнула, что проблемы, которые обсуждаются на конференции, актуальны и сформулированы в терминах власти, бизнеса и бизнес-образования, чтобы каждый участник понимал, что он может сделать для развития региона и что от него ждут.

Роль бизнес-структур выделила **А.В.Мозго**, выпускница программы МВА, руководитель направления «Управление знаниями» ГК «Волга Днепр», поскольку именно они определяют темпы экономического развития региона. Власть создает условия для того, чтобы бизнес процветал, появлялись новые рабочие места, развивалась инфраструктура. **А.В.Мозго** отметила значимую роль образования: «Два года назад я закончила программу МВА. Моя аттестационная работа была напрямую связана с конкретным заказом, со стратегической задачей – созданием системы управления знаниями. Сейчас эта задача решается с привлечением соответствующих ресурсов».

**С.В.Гужев**, выпускник программы МВА, директор ОАО «Волжская ТГК», рассказал, что на данный момент конструктивный диалог с властью выстроен, есть точки соприкосновения, есть недопонимания, но ведется постоянный поиск путей решения этих задач. Наблюдается реальный дефицит квалифицированных кадров на предприятиях, поэтому необходимо, чтобы власть поддерживала взаимодействие бизнеса и образования.

О системе корпоративного управления рассказала присутствующим **Т.И.Ковригина**, руководитель кадровой службы ОАО «Россельхозбанк». Банк заинтересован в развитии своего персонала. Более того, у банка есть собственный корпоративный университет, руководство банка направляет лучших специалистов на обучение в ЦБО, так как предлагаемые программы дают колоссальное развитие.

Выпускница программы МВА **О.Н.Куракина**, заместитель министра образования Ульяновской области, поблагодарила присутствующих за интеллектуальное общение: «В нашей группе я была единственным представителем власти, остальные ребята – из бизнеса. Получилась очень слаженная команда. МВА помогает познакомиться людям, которые в жизни просто не встречаются. МВА – это и есть интеграционная площадка».

По окончании конференции между участниками была достигнута договоренность о создании рабочей группы, наделенной функциями координационного центра для создания самоуправляемых организационно-правовых форм интеграции власти, бизнеса и бизнес-образования (ассоциаций, союзов и т.д.) и выработки концепции и механизмов их функционирования. Было выдвинуто предложение о формировании экспертных сообществ из представителей власти, бизнеса, бизнес-образования и обеспечении их участия в разработке программ и стратегий социально-экономического развития региона.

Представители Межрегиональной ассоциации преподавателей МВА пришли к выводу, что нужно способствовать развитию региональных бизнес-школ, усилить научную, инновационную и интеллектуальную составляющие в процессе бизнес-образования и формирования образовательных программ, расширить практику привлечения слушателей программы МВА к подготовке и защите кандидатских диссертаций.



Э.К.Минасян

## Ведущие эксперты обсудили проблемы бизнес- образования

**К**руглый стол «Роль и место бизнес-образования в модернизационных процессах современной России» собрал 6 сентября 2011 года представителей органов государственного управления, руководителей российских бизнес-школ, членов РАБО, представителей бизнеса, выпускников программ МВА. Организаторами встречи выступили Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) и компания «Vegin Group». Гости обсудили перспективы развития бизнес-образования в России, роль государства в программах подготовки кадров для субъектов бизнеса, а также проблемы внедрения инновационных образовательных технологий.



**Элла Карапетовна МИНАСЯН**, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и коммерции, директор Института магистерской подготовки Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

«Финансирование обучения и повышения квалификации – это приоритетное направление поддержки малого и среднего бизнеса, и оно в свою очередь будет иметь полную и серьезную поддержку», – заверил участников встречи генеральный директор Московского фонда подготовки кадров **Игорь Столяров**. Он подчеркнул, что подготовка кадров для научно-промышленного комплекса приобретает сегодня огромное значение, а само образование становится открытым и доступным. Фундаментом работы бизнес-школ, проведения бизнес-семинаров и повышения квалификации выступают CRM-системы, электронная библиотека, on-line-взаимодействие с помощью веб-конференций и вебинаров.

О растущей роли информационно-коммуникационных технологий и виртуальных образовательных сред говорил и заместитель начальника Управления персонала Московского ГТУ Банка России **Олег Коротков**: «Дистанционное обучение приносит очень хороший результат. У слушателей самых отдаленных регионов есть возможность повышать квалификацию на своих рабочих местах, при этом самостоятельно планировать учебный процесс исходя из своего графика. При дистанционном обучении действительно вовлекаешься и погружаешься в учебу».

Директор Института магистерской подготовки МЭСИ **Элла Минасян** поделилась своим видением перспектив продвижения программ бизнес-образования в регионах с использованием дистанционных технологий. Следуя одному из ключевых трендов государственной политики – развитию российских регионов, ИМП МЭСИ предлагает сегодня региональным топ-менеджерам и владельцам бизнеса усовершенствованный с учетом потребительских предпочтений перво-классный образовательный продукт МВА одного из старейших государственных вузов страны на льготных условиях. Особенностью программы является актуализированный формат ее реализации – сочетание классического дистанционного обучения с очными модулями и сессиями.

Комплексное использование ИКТ, технологии электронного и смешанного обучения открывают возможность обучать неограниченное количество руководителей и специалистов в рамках целого региона.



Ректор МУБиНТ **Валерий Иванов** рассказал об опыте вуза по подготовке государственных и муниципальных служащих Ярославской области, когда за 60 дней прошли обучение 1200 человек. Сегодня проект уже вышел за пределы области и успешно реализуется в других регионах.

Широкомасштабный проект дополнительного профессионального образования, в том числе дистанционного бизнес-образования, реализует в Ярославле и филиал МЭСИ. С 1997 года он активно сотрудничает с департаментом занятости населения Ярославля и Ярославской области, а с 2009 года – реализует государственные контракты по подготовке незанятого населения. Директор Ярославского филиала МЭСИ **Марина Макарова** рассказала о программе «Основы организации собственного дела»: выдаваемый по итогам прохождения программы документ является обязательным условием для участия в конкурсе на получение государственной субсидии на открытие собственного бизнеса.

Сегодня особое внимание на всех уровнях уделяется молодым предпринимателям. Оказать им комплексную поддержку призваны молодежные центры развития предпринимательства. Три столичные площадки (одна из них в МЭСИ) были созданы в июле 2011 года при поддержке Правительства Москвы. В ходе «круглого стола» проект презентовал президент Московского центра предпринимательства **Дмитрий Князев**. Он подчеркнул связь высшего и бизнес-образования: *«Во вновь созданных центрах, помимо образовательного процесса, который реализуют вузы, с молодыми предпринимателями своим опытом, подходами, решениями будут делиться представители бизнеса»*. Организаторы проекта планируют привлечь к работе около 800 студентов и получить «на выходе» 120 проектов, в среднем по 40 на каждый вуз. Участие в выставках, подача заявки на изобретение полезного образца, создание малого предприятия – таких результатов должны достичь молодые предприниматели при поддержке центров.

Получить реальный практический опыт деятельности стремятся и слушатели бизнес-школ. Последние, по мнению главного редактора издания «Элитный персонал» **Вячеслава Прокофьева**, должны иметь *«качественное представление о том, как должен выглядеть бизнес, как он функционирует в конкретной ситуации, а для этого нужны экспертные интервенции в бизнес-опыт учащихся»*.

Основной принцип бизнес-образования – learning by action, или обучение действием – подтвердил и президент РАБО **Сергей Мясоедов**. *«Нужно подрачивать новое поколение преподавателей, – обозначил он цели и задачи бизнес-образования. – Специалистам школ необходимо наладить конструктивный диалог с компаниями и клиентами, чтобы понимать их запросы»*. Среди последних – практичность, актуальность, динамичность, интерактивность обучения,

возможность *«примерить на себя, для своей компании»* тот или иной метод, способ решения и получить экспертную оценку преподавателя и учебной группы.

Именно эти потребности слушателей легли в основу разработки концепции краткосрочных программ стажировок «Modus». Это зарегистрированный товарный знак программ профессионального развития, сокращение от «модели успешной профессиональной деятельности». Об опыте организации стажировок в соответствии с концепцией «Modus» рассказала генеральный директор Академического центра новых знаний и технологий **Вероника Денисова**. В настоящее время центром уже сформированы предварительные программы стажировок по различным направлениям в Германии, Швейцарии, Италии, Франции.

Концепции «Modus» отвечает и проведение тематических деловых экскурсий на крупных предприятиях. *«Практика реальных компаний, тематические семинары ведущих преподавателей МВА помогают увидеть, какие технологии внедряются сегодня за рубежом, и именно эти технологии могут быть принесены завтра в работу отечественных предприятий»*, – отметила руководитель проектов Академического центра новых знаний и технологий **Екатерина Палт**.

Поддержка государства в подготовке кадров, развитие молодежного предпринимательства, систематизация лучшего практического опыта – таковы сегодня реперные точки развития системы бизнес-образования. Особого внимания заслуживает использование передовых образовательных и информационно-коммуникационных технологий. Согласно опросу на сайте [www.begin.ru](http://www.begin.ru), дистанционный формат обучения через Интернет выбрали 22,64% респондентов. Это вторая по популярности позиция после обучения по выходным без отрыва от работы (23,58%). Возможно, акценты в программах бизнес-образования сегодня следует расставлять именно в соответствии с этой статистикой.

## Автономное учреждение дополнительного образования «Бизнес-школа» Республики Саха

Автономное учреждение дополнительного образования «Бизнес-школа» Республики Саха (Якутия) было создано в 2000 году Министерством по делам предпринимательства и развития туризма Республики Саха.

### Цели бизнес-школы:

- проведение обучающих семинаров и организация методической, консультативной помощи начинающим предпринимателям и населению;
- профессиональная подготовка, повышение квалификации кадров для малого и среднего бизнеса;
- проведение специализированных семинаров по таким темам, как маркетинг и реклама, управление персоналом, вопросы туризма, искусство продаж, информационные технологии, деловая этика и ведение переговоров.

**Миссия бизнес-школы:** образовательная поддержка начинающих и действующих субъектов малого и среднего предпринимательства Республика Саха (Якутия).

Кроме того, школа организует корпоративное обучение для предприятий города Якутск и районов республики, которое проводится с учетом специфики деятельности компаний. В ходе проведения занятий особое внимание уделяется организации текущего и итогового контроля знаний, изучению потребностей слушателей и организации их решения путем формирования индивидуальных программ и консультаций по актуальным вопросам, установлению «обратной связи» со слушателями, закончившими обучение.

Итоги работы предыдущих лет в области образовательных услуг позволяют утверждать, что школа придерживается верно выбранной стратегии, а наша деятельность способствует повышению качества знаний субъектов малого и среднего бизнеса нашей республики. За эти годы в бизнес-школе прошли обучение более 10 тыс. человек, многие из которых являются предпринимателями малого и среднего бизнеса, менеджерами известных фирм и компаний, руководителями предприятий нашей республики.

**Бизнес-школа сегодня** – это:

- собственная учебная база в центре Якутска;
- постоянный состав преподавателей и тренеров;
- более 50 семинаров и тренингов по шести направлениям, проходящих как в корпоративном, так и индивидуальном режимах;

- более 50 мультимедийных тренингов в виде видеосеминаров в связке с системой дистанционного образования;
- современная система дистанционного образования;
- интегрированный комплекс инструментов, технологий, методик и форматов обучения с ярко выраженным прикладным, практико-ориентированным обучением, направленным на решение актуальных вопросов российского менеджмента.

Однако в первую очередь бизнес-школа сегодня – это высокопрофессиональная команда интереснейших людей: управленцев, менеджеров, тренеров, практиков, психологов, экономистов, юристов, специалистов в области информационных технологий, общение с которыми во время обучения дает слушателям новый заряд энергии, новые знания и идеи.

Бизнес-школа привлекает профессионалов из всех отраслей Российской Федерации и Республики Саха (Якутия). Мы сотрудничаем с тренинговыми и консалтинговыми компаниями, такими как Санкт-Петербургский фонд развития бизнеса, Российский микрофинансовый центр (Москва), Дальневосточная палата налоговых консультантов (Владивосток), Российско-американский учебный центр (Хабаровск), Московская бизнес-школа – Дальний Восток.

Обучаясь в бизнес-школе, слушатели получают сертификаты и удостоверения государственного образца, высокое качество сервиса во время обучения, индивидуальный подход, самые современные знания и навыки, новые полезные и интересные контакты со слушателями курса. Обучение в школе помогает структурировать реальный деловой опыт и выработать навыки системного подхода к решению бизнес-задач. Все это способствует быстрому профессиональному и карьерному росту.

### Семинары и тренинги АУ ДО «Бизнес-школа» Республики Саха (Якутия):

- «Деловое общение».
- «Создай свой имидж».
- «Риторика уважения».
- «Как вести переговоры».
- «Секреты публичного выступления».
- «Эффективная работа в команде».
- «Работа с клиентами».



- «Способы достижения успеха в бизнесе».
- «Стресс-менеджмент».
- «Эффективный руководитель».
- «Культура и этика предпринимательства».
- «Психотехнологии продаж».
- «Правовое обеспечение предпринимательской деятельности».
- «Основы предпринимательской деятельности для школьников».
- «Public Relation (Связь с общественностью)».
- «Правонарушения в предпринимательской деятельности».
- «Правовое обеспечение информационной безопасности».
- «Трудовые отношения в малом, среднем бизнесе».
- «Основы потребительских знаний».
- «Порядок реорганизации и создания: автономных, бюджетных и казенных учреждений».
- «Открой свое дело».
- «Сервисное обслуживание».
- «Предприниматель автосервиса».
- «Сервис в сфере бытового обслуживания».
- «Организация ресторанного обслуживания».
- «Менеджмент в гостиничном бизнесе».
- «Организация и управление туристским бизнесом».
- «Стратегия маркетинга».
- «Искусство продаж».
- «Бизнес-план под ключ».
- «Корпоративное управление».
- «Как повысить эффективность бизнеса».
- «Бухгалтерия автономных и бюджетных учреждений нового типа».
- «Открытый аукцион в электронной форме по требованиям ФЗ-94».
- «Управление инновационного бизнеса».
- «Бухгалтерский учет и налогообложение на малых предприятиях».
- «Управление автономным учреждением».
- «Внутренний аудит: построение, управление, оценка эффективности, система внутреннего контроля предприятия».
- «Эффективность визуальной (наглядной) рекламы в бизнесе».
- «Передовому бизнесу – передовые технологии».
- «Информационные технологии в предпринимательстве».
- «Опережающее обучение высвобождаемых работников».
- «Цели формируют успех в бизнесе».
- «Профессиональное выгорание».
- «Технология достижения цели в сфере предпринимательства».
- «Как преуспеть в предпринимательской деятельности».

Адрес: 677000,  
Республика Саха (Якутия),  
Якутск, пр. Ленина, д. 1, оф. 403  
Телефон (факс): 8(4112)340-338,  
341-579

E-mail: busschool@mail.ru  
<http://schoolbusiness.ru>  
Генеральный директор –  
Наталья Альбертовна ХОРЕНКО

## Группа компаний ЕХЕСТ

Группа компаний ЕХЕСТ была образована в 1999 году и до 2009 года присутствовала на рынке под брендом «Business Training Russia». Сегодня компания предоставляет своим клиентам широкий спектр услуг в области обучения и развития персонала, кадрового консалтинга, подбора, аутсорсинга и оценки персонала, организации корпоративных мероприятий.

С момента основания компанию возглавляет В.Соловьев, который имеет огромный опыт организации процессов бизнес-образования, пользуется заслуженным авторитетом среди коллег, партнеров и конкурентов на рынке тренинговых и HR-услуг, часто выступает в качестве эксперта и спикера на различных бизнес-форумах по образовательным проектам. За последние девять лет он лично провел более 700 тренингов. По мнению

В.Соловьева: «Вступление в РАБО стало подтверждением высокого качества обучения в ЕХЕСТ и профессионализма команды. Сегодня совершенствование процесса обучения в целом и бизнес-обучения в частности является важнейшей задачей. Во многом качество обучения зависит от профессионализма преподавателей и бизнес-тренеров. В рамках решения данной задачи мы в партнерстве с РАБО приступили к реализации совместного проекта по усовершенствованию процедуры сертификации бизнес-тренеров. Мы уверены, что это позволит повысить качество бизнес-обучения и будет способствовать развитию бизнес-образования в целом».

За 12 лет работы на рынке Группа компаний ЕХЕСТ реализовала многочисленные программы обучения,

оценки и развития, в которых приняли участие 93 тыс. сотрудников из 187 российских и зарубежных компаний. Более 50% компаний-клиентов входит либо в «Fortune» 100 крупнейших мировых либо 100 крупнейших российских корпораций.

На сегодняшний день в ЕХЕСТ работают более 100 человек, из них 64 тренера и консультанта, большинство которых имеют практический бизнес-опыт руководящей работы в крупных международных и российских корпорациях.

В компании существует отдел по развитию программ, который занимается не только созданием новых тренингов, но и совершенствованием существующих, а также закупкой и лицензированием перспективных западных продуктов. Академия тренеров Группы компаний RXRCT готовит тренеров и менеджеров по работе с ключевыми клиентами, внося серьезный вклад в развитие рынка бизнес-образования в целом.

Среди клиентов Группы компаний ЕХЕСТ – крупнейшие международные и российские компании, такие как Сбербанк, Citibank, HSBC, Raiffeisen Bank, Газпром нефть, Норильский Никель, Сибур, Castrol, Michelin, Shell, РЖД, DHL, Bacardi, Coca-Cola, Ferrero, DANONE, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Nestle, Вымпелком, Видео Интернешнл, Компания Сухой, Audi, Jaguar, Land Rover, Volkswagen Group, Indesit, LG, Philips, Pioneer, Samsung.

В 1999 году компания «Business Training Russia» начала свою деятельность с предложения услуг по развитию и обучению корпоративного персонала. Но уже в 2000 году создается первая пятимодульная управленческая программа, уникальная для рынка в целом.

В 2002 году тренинги получают качественное развитие – появляется первая комплексная программа по развитию навыков продаж и управлению переговорами. При этом применение ведущих мировых технологий помогло сделать программы по продажам и тренинги по переговорам одними из самых эффективных на рынке. С этого же года компания продвигает на российский рынок «Систему Томаса» – один из инструментов в области оценки человеческих ресурсов и определения личностного соответствия сотрудника за-

нимаемой им позиции. Сегодня «Assessment» – одно из ключевых направлений работы Группы компаний ЕХЕСТ. Компания начинает предлагать интегрированные продукты, включающие такие модули, как тренинги, визуализации, бизнес-игры, модули командообразования. Основное внимание при разработке решений для программ тимбилдинга, которых сегодня насчитывается порядка 40, уделяется практической части создания успешной команды в бизнесе и управления ею.

В 2004 году ЕХЕСТ заключает партнерское соглашение с компанией «Celemi» – ведущим разработчиком симуляционных бизнес-игр, а в 2007 году – с английской компанией «Profitability», предлагающей кастомизированные под отраслевую специфику бизнес-игры. В это же время в компании создается и успешно развивается собственное подразделение, разрабатывающее адаптированные к российской специфике бизнес-симуляции и игры для отдельных компаний.

Начиная с 2009 года компания расширяет свой бизнес и переходит к комплексному подходу в HR-консалтинге, открыв направления подбора, аутсорсинга и аутстаффинга персонала.

Осенью 2009 года компания вывела на рынок новый бренд ЕХЕСТ, а компания «Business Training Russia» вошла в Группу компаний ЕХЕСТ, что стало результатом расширения и реструктуризации бизнеса. Используя лучшую экспертизу западных партнеров и собственные новейшие разработки, компания предлагает клиентам комплексную помощь в решении актуальных вопросов бизнеса, связанных с задачами в области людских ресурсов.

**Адрес: 127015,  
Москва, ул. Вятская, д. 27, стр. 13  
Телефон / факс: (495) 937-6137  
E-mail: info@exectgroup.com  
Управляющий партнер –  
Владимир Александрович  
СОЛОВЬЕВ**



## European University Европейский университет

A global leader in management studies, European University (EU) offers internationally accredited business programs in Barcelona, Geneva, Montreux, and Munich, with satellite campuses in UK, Austria, Kazakhstan, Syria, Taiwan, China, Malaysia and Singapore.

Established in 1973, European University offers comprehensive and competitive Bachelor's, Master's and Doctor-

ate of Business Administration programs, with the possibility to specialize in different management education areas including Business Administration, Communication & Public Relations, Leisure & Tourism Management, International Relations, Sports Management, Business Finance, E-Business and Entrepreneurship. EU's courses are student-oriented, flexible and personal.



EU brings the American education model to Europe by applying classroom theory to professional skills. The courses are taught in English using the case study method, making business theory accessible and practical. This pragmatic approach to business education is proven to effectively prepare students for leadership positions in business and industry. EU provides a unique international educational experience with a cosmopolitan faculty and student body.

At all of its worldwide campuses, courses are taught in English by highly qualified faculty members with a wealth of practical experience in their fields. EU faculty works with students on an individual basis to create a cooperative and welcoming learning environment where entrepreneurial and human values flourish.

The university's practical approach to business education along with its emphasis on case studies to resolve real-world business issues is proven to effectively prepare students for leadership positions in business and industry.

EU has triple accreditation with ACBSP, IACBE and CEEMAN, and is ranked among the top 50 business schools in Europe by QS Top MBA.

**Европейский университет (EU)** – глобальный лидер в области бизнес-образования – проводит обучение по международно аккредитованным программам в Барселоне, Женеве, Монтре и Мюнхене. Университет имеет свои кампусы в Англии, Казахстане, Сирии, Тайване, Китае, Малайзии и Сингапуре.

Европейский университет, учрежденный в 1973 году, предлагает обучение по широкому спектру программ бакалаврского и мастерского уровня, а также по программам MBA и DBA с возможной специализацией в разных областях, включая такие направления, как:

- деловое администрирование;
- коммуникации и PR;
- досуг и менеджмент в туризме;
- международные отношения;
- менеджмент в спорте;
- предпринимательство и E-business;
- бизнес-финансы.

В силу своей гибкости все курсы EU могут быть максимально адаптированы к персональным запросам учащихся.

EU привнес в Европу американскую модель образования, которая ориентирована на сочетание теоретических знаний, полученных в аудитории, и развитие профессиональных навыков. Обучение проводится с использованием метода «case study», который обеспечивает доступность в понимании теоретических положений и демонстрирует их практическое использование. Такой прагматичный подход в бизнес-образовании позволяет более эффективно готовить студентов к работе на лидерских позициях в бизнесе и промышленности. EU обеспечивает уникальное международное образование и опыт работы в международной среде, так как имеет интернациональный состав преподавателей и студентов.

Во всех кампусах университета, расположенных в разных частях мира, преподавание ведется на английском языке высококвалифицированными преподавателями, имеющими опыт работы в соответствующей области. Преподаватели EU работают со студентами на индивидуальной основе, создавая дружественную среду сотрудничества, благоприятную для предпринимательства и проявления человеческих ценностей.

Европейский университет имеет тройную аккредитацию ACBSP, IACBE и CEEMAN и входит в рейтинг QS Top MBA 50 бизнес-школ в Европе.

Адрес: Quai du Seujet 18,  
1201 Geneva, Switzerland  
Телефон: (344122) 779-2671  
Факс: (344122) 779-2673  
E-mail: info.bcn@euruni.edu;  
odedurina@euruni.edu  
Президент –  
Дирк КРАЕН (Dr. Dirk Craen)



Л.И.Евенко

# Методология организационных изменений по Фламгольцу для компаний и школ бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ НА КНИГУ:

Э.Фламгольц, И.Рэндл. Управление стратегическими изменениями. От теории к практике. – М.: ЭКСМО, 2012

**Ж**елание взяться за перо и вспомнить подзабытое хобби – написание рецензий и вступительных статей к трудам зарубежных авторов – возникло у меня в результате присутствия на мастер-классе ведущего автора книги Эрика Фламгольца, который был организован в ноябре 2011 года в Высшей школе международного бизнеса РАНХиГС при Президенте Российской Федерации.

Наше время характеризуется ускорением, усложнением, непредсказуемостью экономической, рыночной и вообще внешней ситуации и обострением борьбы не просто за конкурентное преимущество, но и за выживание для многих из нас. Ситуация в отечественном бизнес-образовании оценивается очень многими нашими контрагентами, наблюдателями и нами как достаточно критическая. Причин тому много, и основная, на наш взгляд – естественная эволюция бурно развивающейся сферы бизнес-образования, которая все больше становится инфраструктурой для отечественного бизнеса и так или иначе разделяет его судьбу. Весьма важное значение имеет то, насколько мы готовы к изменениям не на словах, а на деле, приносят ли наши решения желаемый эффект и по существу, и по способам их проведения в жизнь, как они связаны с инновациями и модернизацией, о которых в настоящее время говорят все и которые важны для самых разных компаний. Авторы книги ставят перед собой главную задачу – помочь провести такого рода изменения грамотно и эффективно и как опытные консультанты в области управления обращаются непосредственно к нам, руководителям бизнес-предприятий, столкнувшимся с этой извечной, а теперь уже весьма обострившейся проблемой, оказывающейся важной частью стратегии бизнеса.

По своей структуре данная книга на одну четверть содержит научно-методический материал, а на три четверти – анализ конкретной практики осуществления изменений. Это типично для многих американских работ, которые можно отнести к «эмпирической школе» управленческой мысли. Гуру этой школы был Питер Друкер, но к этому направлению принадлежат очень многие авторы. Время теоретизирования по актуальным вопросам бизнеса и менеджмента, вообще говоря, прошло, а «менеджмент по бестселлерам» превратился в важное явление формирования сознания прогрессивно мыслящих профессиональных менеджеров.

Главное достоинство данной книги состоит в ее предельной методической ясности и логичности. Авторы высказывают собственные, подчас оригинальные идеи по методологии и подходам к проблемам

**Леонид Иванович ЕВЕНКО**, доктор экономических наук, профессор, ректор Высшей школы международного бизнеса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Почетный президент РАБО

тике изменений, хотя на крупные научные результаты академического характера они, по-видимому, не претендуют. Их методологию с учетом ранее сделанных наработок можно назвать «систематизированным здоровым смыслом». Это напоминает отношение к системному анализу для принятия решений еще в 60 – 70-е годы прошлого столетия, который называли «количественно выраженным здоровым смыслом». На наш взгляд, такая оценка весьма позитивна, в ней акцент делается на практическую полезность серьезных и крепких научных идей. Очень часто интересные идеи так и остаются стимулами для нашего мышления, но для их применения необходимо какое-то промежуточное звено – перевод на систематизированный доступный практикам язык и их изложение в виде методик, которые вы можете применять и конструктивно обсуждать с коллегами, которые занимаются практической работой. Именно это присутствует в данной книге и составляет ее основное достоинство.

Уже первый из обсуждаемых методических аспектов книги – классификация изменений по их масштабу на пошаговые, крупные и трансформационные – оказывается весьма полезным. Например, в школе бизнеса изменения учебного плана на основе введения новых курсов, кейсов и т.д. – это изменения пошаговые, инкрементальные, освоение новых типов программ, например «Executive MBA», или корпоративного обучения – это изменения крупные, радикальные, а вот внедрение электронного обучения и дистанционной компоненты во многие программы или проектно-ориентированное обучение – это трансформация, которая затрагивает организацию в целом – от ее системы управления и деятельности преподавателей до корпоративной культуры. Но мы не всегда осознаем разницу между этими изменениями и подходим к ним одинаково, так же как не понимаем многофакторность сопротивлений изменениями по субъектам и мотивам изменений и способам их преодоления. Авторы вводят нас в круг идей, связанных с этим. Для нас также весьма ценным является разделение изменений на стратегические и операционные. Здесь мы сталкиваемся с более общей проблемой для российских компаний, включая школы бизнеса, – проблемой выработки стратегий.

Говорят об этом много, но на деле серьезные проработки стратегии, прежде всего видения, а затем миссии, когда подробно рассматриваются и рынки, и потребители, и конкуренты, и варианты стратегических действий, очень часто отсутствуют. До этого просто руки не доходят, и системы стратегического управления реально существуют лишь в некоторых наиболее передовых российских школах, а в компаниях наблюдается большая неравномерность в подходах к их построению и подмена действительной работы по выработке стратегий просто рассмотрением крупных решений в высших эшелонах власти.

Конструктивными являются и идеи авторов, связан-

ные с выработкой критериев и измерителей для оценки изменений (с. 41, 42). Показано, что мнение различного рода «шкал», используемых, в частности, в социологических исследованиях, может дать достаточно простой и наглядный инструмент для оценки эффективности изменений, а при правильном применении на их основе статистическими методами могут быть выявлены соответствующие количественные зависимости.

Примеров этому в управленческой науке предостаточно, однако практики также не часто обращаются к столь доступным инструментам. Доведение своих идей до инструментария, то есть до конкретных процедур, ясно понимаемых и нормально применяемых, – это весьма положительная черта данной книги, которая усиливает ее практическую значимость.

Другая ее важная черта с прикладной точки зрения состоит в стремлении авторов довести свои рекомендации до конкретных действий, которые могут быть усвоены и осуществлены на деле. Это особенно заметно во второй главе, посвященной прежде всего планированию изменений. На первый взгляд, нет ничего особенного в предложенной «Пирамиде организационного развития», охватывающей проблему в комплексе, но особенным является то, что эта пирамида «работает» как основа практических действий, что подтверждается многими примерами из консультационной практики Э.Фламгольца и его команды. Такое же ощущение возникает и от прочтения главы, где, во-первых, предлагается «теория ВКСО» (видение – культура – система – операции) – основа выявления «факторов и перемен» в организации, на которых должны сосредоточиться ее лидеры (с. 75). Следует учитывать, что термин «теория» в западной управленческой мысли понимается в несколько более облегченном значении, чем в отечественной науке, поэтому простое, но систематизированное изложение общих идей имеет право на существование. Авторы книги уделяют при этом серьезное внимание тому «человеческому фактору», который так важен в осуществлении изменений и который так трудно учесть. Мы многократно убеждаемся на примере наших школ бизнеса в правоте утверждения Фламгольца о необходимости формирования целеустремленной команды лидеров в организации («один в поле не воин») и успеха, которого добиваются «три мушкетера», представляющие собой доминанту изменений трансформации организационной культуры. В целом в этой первой методической части книги очень много плодотворных, подчас оригинальных, но также уже проверенных идей. Ознакомившись с ними, хочется пойти и начать внедрять описанные подходы.

Основная же часть книги посвящена практике изменений на основе богатейшего консультационного опыта авторов. Нет нужды повторять, что она подтверждает действенность их методики, но в то же время демонстрирует различные альтернативы как

по части возникновения проблем, так и с точки зрения путей их решения в процессе изменения. Ознакомление с подробно описанными живыми историями становления «Starbucks Coffee Company», реорганизации «Tata Steel», глобализации «Westfield» и других компаний, осмысление «уроков» в виде выводов их практического опыта авторов явно способствуют более глубокому нашему пониманию истинной сути и драматизма изменений и помогают вдумчивым преподавателям и консультантам.

Но здесь возникает смешанное чувство. Да, это великолепная основа для размышлений по поводу изменений и для понимания проблем и путей их решения. Но как нам не хватает подобных российских кейсов по организационным изменениям. Конечно, некоторые обследования на российском материале есть (по изменениям в малом бизнесе, по отношению к изменениям высших менеджеров, по специфике измене-

ний на разных стадиях жизненного цикла компании и т.д.), но они фрагментарны и академичны. Нам же нужны живые истории продвижения российских компаний к успеху и неудачам, истории «в лицах» и с подробностями. Российский бизнес пока еще не понимает, что, раскрыв или хотя бы приоткрыв свои «секреты», он намного больше выиграет, чем проиграет, а преподаватели школ бизнеса получают живительную влагу в реальном освещении проблем сегодняшнего дня и путей их преодоления в российских условиях. У Э.Фламгольца и И.Рэндела бизнесмены-практики вообще перечислены в соавторах.

Возможно, приход Э.Фламгольца и его консультационной фирмы «Management Systems Consulting Corporation» на российский рынок приведет к положительным результатам в данной области. А пока российский читатель получил интересную и практически полезную книгу по актуальной проблематике.

А.М.Карминский

## Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций

РЕЦЕНЗИЯ НА КНИГУ:

Л.А.Малышевой

**Р**ецензируемая книга – первое российское издание, содержащее систематизированное и достаточно полное изложение основных положений теории контроллинга организационных изменений с акцентом на практическое применение. Можно констатировать высокую актуальность затронутой в работе тематики именно в период кризиса, кризиса глобального и достаточно остро затрагивающего как экономику России в целом, так и жизнедеятельность отдельных предприятий и организаций.

После кризиса 1998 года многие компании ожили, и для них вопрос изменения, устойчивости не стоял так остро. Однако длительный горизонт в России всегда понимается расплывчато, всегда по принципу «авось пронесет». Тем не менее в эпоху перемен, которые мы сегодня переживаем, в эпоху «разборки полетов» после кризиса, реструктуризации действующего и инновационного бизнеса внимание к контроллингу, его возможностям и инструментарию с акцентом на организационную компоненту представляется весьма актуальным. Рецензируемое издание может быть полезно как для умудренных опытом практиков в силу систематизированного изложения и нового взгляда на предмет, так и для молодых специалистов – нового поколения финансовых аналитиков и предпринимателей, ориентированных на формирование устойчивого и эффективного бизнеса.

Преимущество рыночной экономики – возможность выбора при принятии решения для любого хозяйствующего субъекта. Но чтобы принять правильное решение, необходимо воспринимать организацию в целом как систему, функционирующую во внешней среде и во

**А.М. КАРМИНСКИЙ**, доктор экономических наук, доктор технических наук, академик РАЕН, профессор, Московский государственный технический университет им. Н.Э.Баумана, Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики

времени. Эту функцию призван осуществлять контроллинг, целью которого является подготовка комплексного решения, формирование метасистемы управления для хозяйствующего субъекта. Состояние субъектов зависит как от их внутренних масштабов и степени сбалансированности всех компонент производственного процесса, так и от влияния на них окружающей «внешней» среды. Внешняя среда – это поставщики и потребители, партнеры и конкуренты, состояние конъюнктуры, законодательства, налогового климата и т.д.

В книге Л.А.Малышевой освещены взаимосвязи и конкретные практические вопросы по этой и смежной проблематике. Она отражает современное состояние контроллинга организационных изменений, ориентированное на бизнес, развитие которого в начале XXI века отличалось крайне высоким динамизмом в силу достаточно поступательного развития России. Кризис лишь обострил потребность в такого рода изданиях. Книга включает ряд разделов, крайне актуальных для практиков – менеджеров, финансовых аналитиков, экономистов.

Безусловно, в данном издании использован большой практический опыт преподавания бизнес-дисциплин специалистам управленческих и экономических направлений, который накоплен автором за прошедшие годы. Книга прекрасно структурирована, изложение ведется на хорошем русском языке, эмоционально, доступно, образно и снабжено тщательно подобранными и привязанными к тексту иллюстрациями. В то же время большое количество терминологических заимствований из зарубежной (преимущественно англоязычной) литературы требует тщательной проверки.

Фундаментальный подход обеспечивает возможность использования книги как учебного пособия при подготовке современных контроллеров и менеджеров, в том числе и по программам MBA, а также в системе переподготовки специалистов и их профессионального дополнительного образования. Для практического использования в книге предложен ряд приложений, конкретизирующих разработанные подходы, хотя, к сожалению, они частично оторваны от текста и на них отсутствуют ссылки в оглавлении.

Книга состоит из двух частей, включающих девять глав и три приложения. Первая глава представляется крайне уместной и формирует общие представления о контроллинге организационных изменений, месте и порядке последующего изложения, месте контроллинга в бизнесе, его значении для бизнес-сообщества при принятии решений, в том числе с учетом оценки партнеров и контрагентов по бизнесу. Систематизированы основные понятия. Особое внимание уделено структуризации проблематики. Рассмотрены различные взгляды на организацию как объект контроллинга, на организационные изменения, предложено видение контроллинга как «управления управ-

лением», что абсолютно верно в философском и теоретическом плане, но достаточно смело в практической интерпретации, так как далеко не каждый управленец примирится с мыслью, что им кто-то управляет.

В последующих главах первой части (главы 2 – 5) последовательно подготавливаются ответы на главные вопросы в рамках концепции 5W:

- Почему организация должна изменяться – адаптироваться к внешней среде, условиям рынка?
- В чем нужны изменения?
- Кто является провайдером изменений?
- Как потребность изменений распределена во времени?

Представляется, что изложение вполне убедительно и эмоционально. Естественно, автор не в состоянии в данном издании дать точные рецепты для каждой конкретной фирмы. Да и задача такая, на наш взгляд, не ставилась. Но основные вопросы построения на каждом конкретном месте главных ответов сформировать удалось. А это самое важное: дать нужный вектор совершенствованию организации, описать те проблемы и потенциальные решения, которые ждут контроллера в практической деятельности.

Именно подходы к формированию концепции изменений, их последовательной реализации представлены в шестой главе, завершающей первую часть. Рассмотрены наиболее востребованные в настоящее время технологические подходы, основанные на логико-структурном подходе, технологии управления проектами, структуризации принятия управленческих решений. В качестве примера приведен подход на основе нейронно-лингвистического программирования, представляющий частный вариант задачи подготовки принятия решений. Выбор последнего представляется спорным, но это решение автора, которое вполне возможно в современных реалиях.

Вторая часть книги посвящена, на наш взгляд, крайне актуальному вопросу. Не секрет, что как количество экономических учений, так и число концепций управления бизнесом растет как снежный ком. Для практиков навигатор в этом пространстве крайне необходим. Именно такая попытка предпринята профессором Л.А.Малышевой. Представляется, что окончательный результат в этом направлении получить не представляется возможным, но достижение практической ясности вполне реализуемо. Именно этого удалось достичь в данном издании.

На протяжении длительного времени многие пытались построить модель бизнеса, на которой можно было бы моделировать решения, отрабатывать различные бизнес-процессы, автоматизировать все стороны деятельности. Но проблемы в этом направлении очень серьезные, и прежде всего они связаны с тем, что логика построения бизнеса достаточно

сложна. Именно основные законы и компоненты организации как системы определяют сложность комплексного решения проблемы. В седьмой главе представлена логика бизнеса, отражающая ее различные срезы: стратегию, системность, структуру, персонал, стиль руководства, компетенцию, миссию и видение бизнеса. Все представленные аспекты бизнеса рассмотрены с единых позиций.

В восьмой главе отражены различные концепции бизнеса. Это прежде всего управление бизнес-процессами в зависимости от состояния рынка и стадии развития продукта в рамках его жизненного цикла. Это концепции управления товарно-материальными потоками и товарно-материальными ценностями. Отдельно рассматривается управление информационными потоками организации, что крайне важно для развития систем управления и выработки обоснованного решения.

В то же время современные воззрения меняют философию бизнеса. Все в большей степени роль устойчивого развития становится крайне важной. Осознается роль социальных факторов, их влияние на стоимость компании. Роль таких факторов, как прозрачность и контролируемость бизнеса, также приобретают актуальность, что наиболее четко проявляется в спаде рынка в условиях кризиса. В этой связи детальное рассмотрение сравнительно новых подходов, основанных на концепциях измерения показателей и управления деятельностью, а также управления стоимостью компании, является крайне актуальным и уместным в данном издании.

Заключительная девятая глава посвящена вопросам анализа стадий зрелости организации. Автору удалось отыскать модели зрелости, характеризующие степень организационной деятельности бизнес-процессов, управления проектами, интегральных возможностей организации, экономической эффективности, функциональной оценки менеджмента, оценок качества и контроллинга. Вопрос достаточно новый для отечественной литературы, и его систематизация в рамках одного издания представляется уместной.

Книга имеет достаточно четкий и взвешенный понятийный аппарат, при этом перечень литературных источников является существенным для рассматриваемой тематики и достаточно полным. При этом книга, безусловно, будет полезна:

- широкому кругу финансовых аналитиков, предпринимателей и менеджеров, озабоченных подготовкой принятия управленческих и инвестиционных решений;
- экономистам и организаторам производства, ответственным за развитие бизнеса;
- преподавателям, студентам и аспирантам, обучающимся или обучающимся по управленческим и экономическим специальностям;

- специалистам, повышающим свою квалификацию в системе второго высшего образования, по программам МВА, а также краткосрочных целевых курсах.

По своей структуре данная книга на одну четверть содержит научно-методический материал, а на три четверти – анализ конкретной практики осуществления изменений. Это типично для многих американских работ, которые можно отнести к «эмпирической школе» управленческой мысли. Гуру этой школы был Питер Друкер, но к этому направлению принадлежит очень многие авторы. Время теоретизирования по актуальным вопросам бизнеса и менеджмента, вообще говоря, прошло, а «менеджмент по бестселлерам» превратился в важное явление формирования сознания прогрессивно мыслящих профессиональных менеджеров.

Главное достоинство данной книги состоит в ее предельной методической ясности и логичности. Авторы высказывают собственные, подчас оригинальные идеи по методологии и подходам к проблематике изменений, хотя на крупные научные результаты академического характера они, по-видимому, не претендуют. Их методологию с учетом ранее сделанных работ можно назвать «систематизированным здравым смыслом». Это напоминает отношение к системному анализу для принятия решений еще в 60–70-е годы прошлого столетия, который называли «количественно выраженным здравым смыслом». На наш взгляд, такая оценка весьма позитивна, в ней акцент делается на практическую полезность серьезных и крепких научных идей. Очень часто интересные идеи так и остаются стимулами для нашего мышления, но для их применения необходимо какое-то промежуточное звено – перевод на систематизированный доступный практикам язык и их изложение в виде методик, которые вы можете применять и конструктивно обсуждать с коллегами, которые занимаются практической работой. Именно это присутствует в данной книге и составляет ее основное достоинство.

Уже первый из обсуждаемых методических аспектов книги – классификация изменений по их масштабу на пошаговые, крупные и трансформационные – оказывается весьма полезным. Например, в школе бизнеса изменения учебного плана на основе введения новых курсов, кейсов и т.д. – это изменения пошаговые, инкрементальные, освоение новых типов программ, например «Executive MBA», или корпоративного обучения – это изменения крупные, радикальные, а вот внедрение электронного обучения и дистанционной компоненты во многие программы или проектно-ориентированное обучение – это трансформация, которая затрагивает организацию в целом – от ее системы управления и деятельности преподавателей до корпоративной культуры. Но мы не всегда осознаем разницу между этими изменениями и подходим к ним одинаково, так же как не пони-



маем многофакторность сопротивлений изменениям по субъектам и мотивам изменений и способам их преодоления. Авторы вводят нас в круг идей, связанных с этим. Для нас также весьма ценным является разделение изменений на стратегические и операционные. Здесь мы сталкиваемся с более общей проблемой для российских компаний, включая школы бизнеса, – проблемой выработки стратегий.

Говорят об этом много, но на деле серьезные проработки стратегии, прежде всего видения, а затем миссии, когда подробно рассматриваются и рынки, и потребители, и конкуренты, и варианты стратегических действий, очень часто отсутствуют. До этого просто руки не доходят, и системы стратегического управления реально существуют лишь в некоторых наиболее передовых российских школах, а в компаниях наблюдается большая неравномерность в подходах к их построению и подмена действительной работы по выработке стратегий просто рассмотрением крупных решений в высших эшелонах власти.

Конструктивными являются и идеи авторов, связанные с выработкой критериев и измерителей для оценки изменений (с. 41, 42). Показано, что мнение различного рода «шкал», используемых, в частности, в социологических исследованиях, может дать достаточно простой и наглядный инструмент для оценки эффективности изменений, а при правильном применении на их основе статистическими методами могут быть выявлены соответствующие количественные зависимости.

Примеров этому в управленческой науке достаточно, однако практики также не часто обращаются к столь доступным инструментам. Доведение своих идей до инструментария, то есть до конкретных процедур, ясно понимаемых и нормально применяемых, – это весьма положительная черта данной книги, которая усиливает ее практическую значимость.

Другая ее важная черта с прикладной точки зрения состоит в стремлении авторов довести свои рекомендации до конкретных действий, которые могут быть усвоены и осуществлены на деле. Это особенно заметно во второй главе, посвященной прежде всего планированию изменений. На первый взгляд, нет ничего особенного в предложенной «Пирамиде организационного развития», охватывающей проблему в комплексе, но особенным является то, что эта пирамида «работает» как основа практических действий, что подтверждается многими примерами из консультационной практики Э.Фламгольца и его команды. Такое же ощущение возникает и от прочтения главы, где, во-первых, предлагается «теория ВКСО» (видение – культура – система – операции) – основа выявления «факторов и перемен» в организации, на которых должны сосредоточиться ее лидеры (с. 75). Следует учитывать, что термин «теория» в западной управленческой мысли понимается в несколько более облегченном значении, чем в отечественной

науке, поэтому простое, но систематизированное изложение общих идей имеет право на существование. Авторы книги уделяют при этом серьезное внимание тому «человеческому фактору», который так важен в осуществлении изменений и который так трудно учесть. Мы многократно убеждаемся на примере наших школ бизнеса в правоте утверждения Фламгольца о необходимости формирования целеустремленной команды лидеров в организации («один в поле не воин») и успеха, которого добиваются «три мушкетера», представляющие собой доминанту изменений трансформации организационной культуры. В целом в этой первой методической части книги очень много плодотворных, подчас оригинальных, но также уже проверенных идей. Ознакомившись с ними, хочется пойти и начать внедрять описанные подходы.

Основная же часть книги посвящена практике изменений на основе богатейшего консультационного опыта авторов. Нет нужды повторять, что она подтверждает действенность их методики, но в то же время демонстрирует различные альтернативы как по части возникновения проблем, так и с точки зрения путей их решения в процессе изменения. Ознакомление с подробно описанными живыми историями становления «Starbucks Coffee Company», реорганизации «Tata Steel», глобализации «Westfield» и других компаний, осмысление «уроков» в виде выводов их практического опыта авторов явно способствуют более глубокому нашему пониманию истинной сути и драматизма изменений и помогают вдумчивым преподавателям и консультантам.

Но здесь возникает смешанное чувство. Да, это великодушная основа для размышлений по поводу изменений и для понимания проблем и путей их решения. Но как нам не хватает подобных российских кейсов по организационным изменениям. Конечно, некоторые обследования на российском материале есть (по изменениям в малом бизнесе, по отношению к изменениям высших менеджеров, по специфике изменений на разных стадиях жизненного цикла компании и т.д.), но они фрагментарны и академичны. Нам же нужны живые истории продвижения российских компаний к успеху и неудачам, истории «в лицах» и с подробностями. Российский бизнес пока еще не понимает, что, раскрыв или хотя бы приоткрыв свои «секреты», он намного больше выиграет, чем проигрывает, а преподаватели школ бизнеса получают живительную влагу в реальном освещении проблем сегодняшнего дня и путей их преодоления в российских условиях. У Э.Фламгольца и И.Рэндела бизнесмены-практики вообще перечислены в соавторах.

Возможно, приход Э.Фламгольца и его консультационной фирмы «Management Systems Consulting Corporation» на российский рынок приведет к положительным результатам в данной области. А пока российский читатель получил интересную и практически полезную книгу по актуальной проблематике.





