



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ БИЗНЕС-ПРАКТИКИ

Малышева Лариса Анатольевна

Д.э.н., профессор, IPMA (A), ICAgile

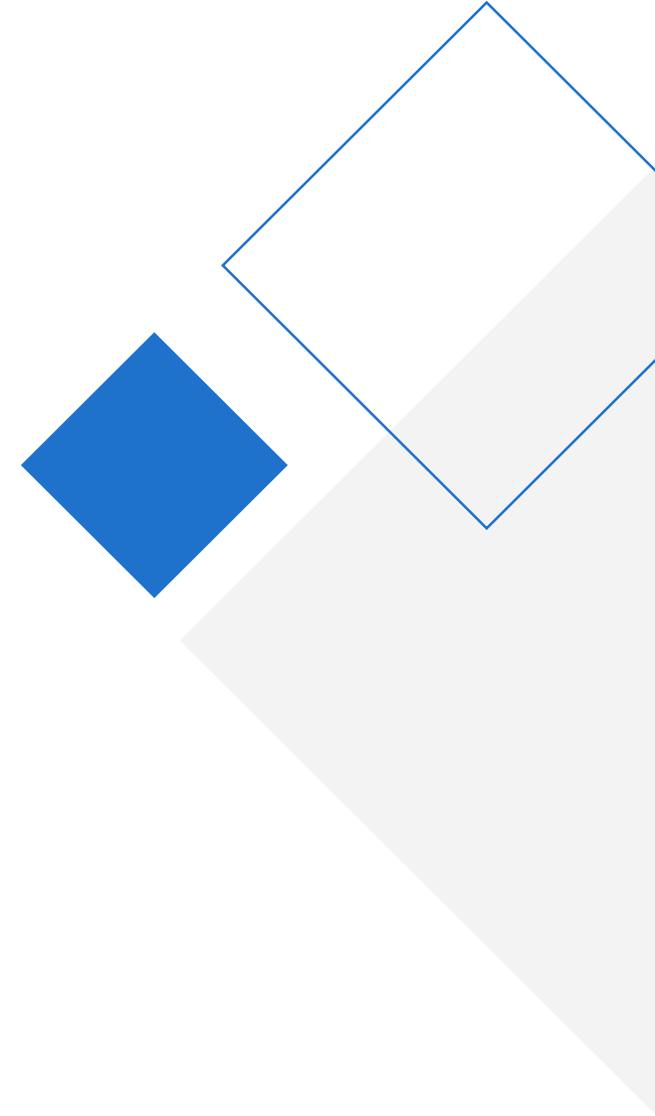
Малышева Лариса

- Директор Бизнес-школы УрФУ
- Д.э.н., профессор, IPMA(A), ICAgile
- Руководитель MBA (2000), ПП (1997)
- Общественный представитель АСИ «Образование и кадры»
- Лидер ТК - Екатеринбург
- Член Совета РАБО
- Ведущий специалист НАСДОБР
- Автор проекта ТОП-60 СИНВ АСИ 2023
- Автор проекта ТОП-1000 СИБ АСИ 2024



План

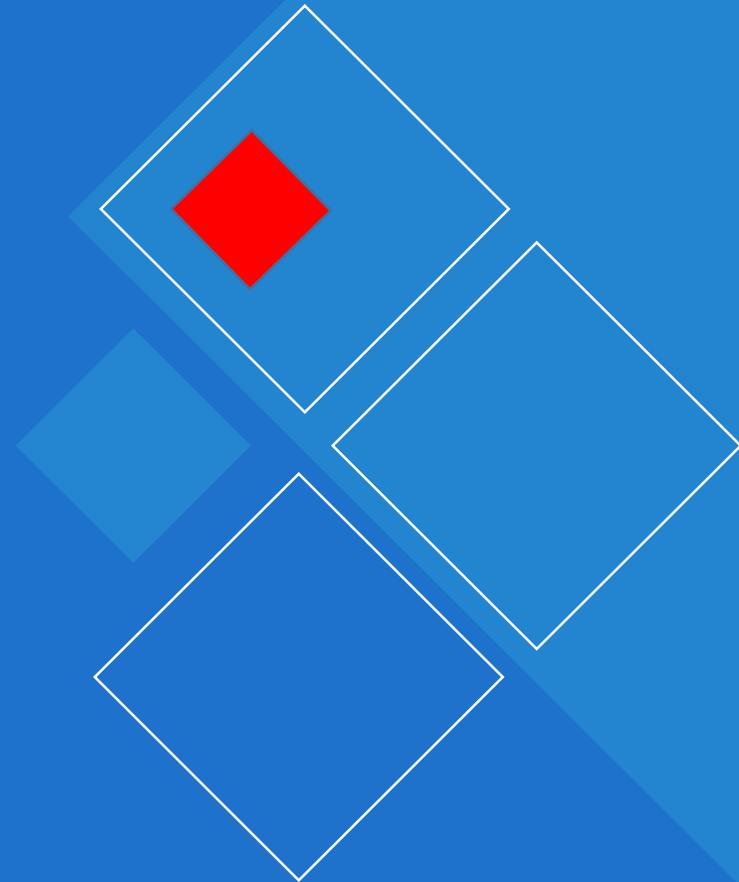
1. Бизнес-практики – как современная модель подготовки руководителей
2. Конкурс практик
3. Алгоритм упаковки бизнес-практики
4. Шаблон бизнес-практики



Результаты Форума сильных идей АСИ

1. **2020. ТОП-1000.** Национальная система аккредитации бизнес-образования
2. **2021. ТОП-1000.** РОСТ - РОссийские СТАжировки на передовых предприятиях
3. **2023. ТОП-1000.** Бизнес-Гравитация. онлайн трансляции встреч с экспертами для предпринимателей и стартапов
4. **2023. ТОП-60.** Создание Международной системы аккредитации делового администрирования с учетом ценностей сотрудничества и солидарности
5. **2024. ТОП-1000.** Конкурс практик управленческого образования

1. БИЗНЕС-ПРАКТИКИ



Изменение ситуации

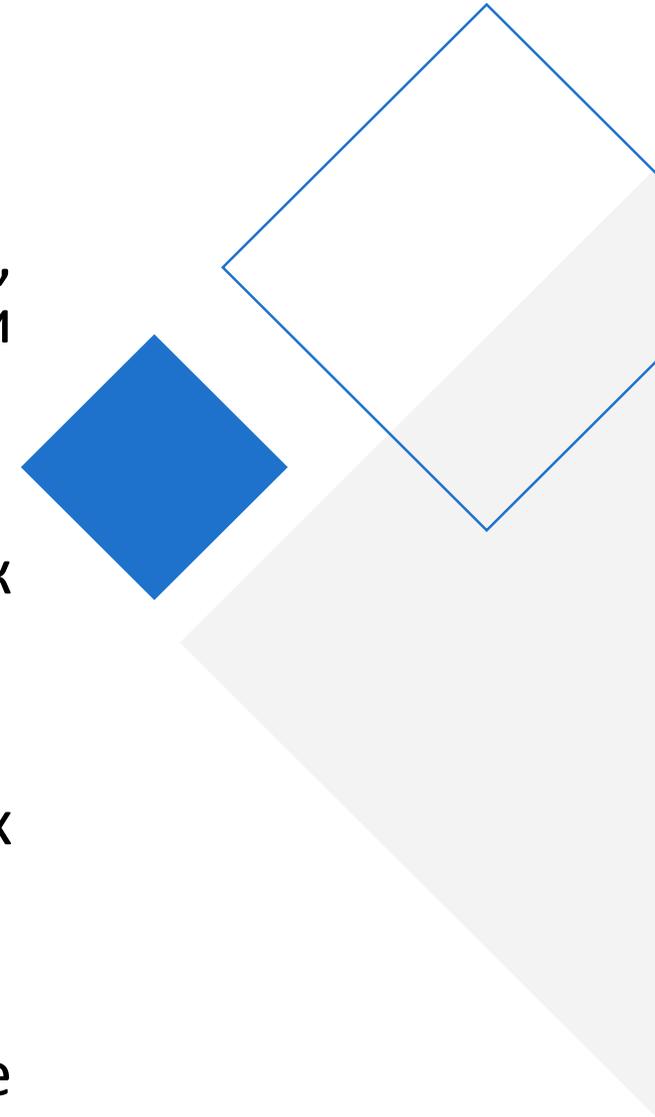
Годы	Мир	Synefine	Проекты
80-е	SPOD	Простая	Процесс
2000-е	VUCA	Сложная	Cascade
2020	BANI	Динамичная	PMI
2022+	SHIVA	Хаотичная	Agile

- Технологический суверенитет
- Импортозамещение
- Разрыв логистических цепочек
- Разворот на Азию и восток
- Фокус на внутренние задачи
- Отсутствие паттернов, привычных моделей
- Неактуальность моделей управления
- Отсутствие авторитетов и экспертов



Почему бизнес-практики?

- Решение реальных задач разновозрастными, многонациональными, мультикомпетентными командами в гибридных средах / Форсайт 2121
- Технологический и кадровый суверенитет
- Новые задачи, которых раньше не было, поиск нестандартных решений
- Запрос на технологическое предпринимательство
- Отсутствие книг, статей, концепций для решения новых задач
- Фокус на умение создать продукт и получить знания
- Фокус на исследования нового, а не тиражирование старого



Новые вызовы к подготовке руководителей

Ситуация

Задачи

Руководители

Программы

Ускорение	Неопределенность	Предприниматели	Обучение
<ul style="list-style-type: none">• Санкции• Новые рынки• СВО• Цепочки поставок• Эскалация• Дефицит кадров• Суверенитет• Импортозамещение	<ul style="list-style-type: none">• Новые задачи• Отсутствие решений• Скорость решений• Цифровизация• Фейки• Киберугрозы• Проблемы с оплатой• Срыв поставок	<ul style="list-style-type: none">• Разработка продуктов• Цифровая грамотность• Лидерство• Работа в командах• Принятие решений• Системный подход• Стратегическое мышление	<ul style="list-style-type: none">• Решение реальных задач страны, региона• Лучшие практики• Экспертиза• Акселератор проектов• Обучение как проект• Управление командами• Экосистемы

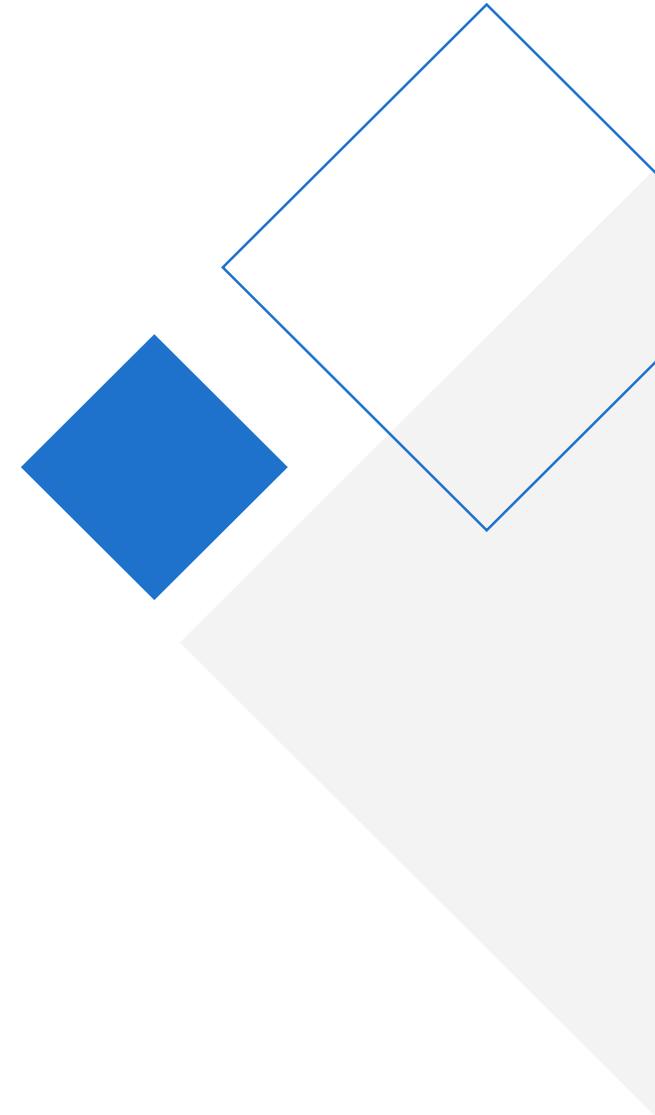
Подходы к обучению



Традиционное обучение



Бизнес-практика



Бизнес-практика

- Проблема – в реальной жизни
- Носитель проблемы: руководитель, предприятие, отрасль, регион, страна, общество
- Технология = алгоритм решения проблемы
- Решение проблемы = проект (в реальной жизни или сеттинг)
- Результат проекта = продукт, применяется в реальной жизни
- Бизнес-практика = **решение** реальной **проблемы** в ходе обучения с помощью **проекта**, в рамках которого пошагово создается **продукт** в **команде**: Команда Бизнеса + Команда слушателей + Команда Бизнес-школы

Отличия бизнес-практик

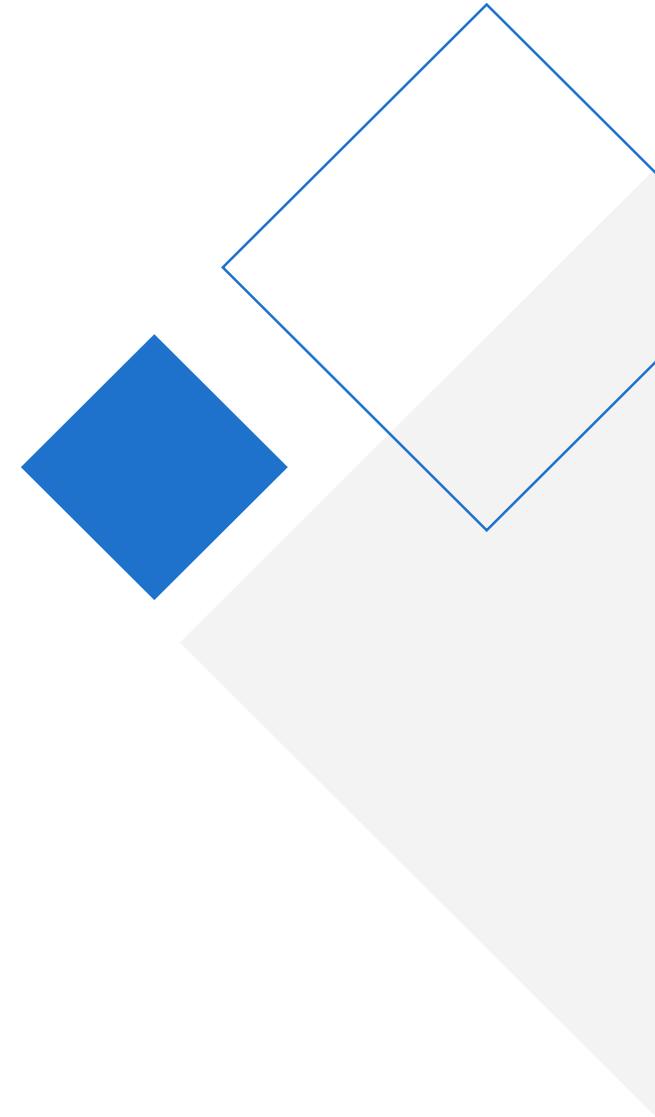
Традиционный курс	Бизнес-практика
Русский язык	5 шагов трудоустройства мигрантов
Английский язык	Как выступить на международной конференции
Сравнительный менеджмент	Открытие представительства в ОАЭ
Инвестиционный менеджмент	Защита бизнес-плана перед инвестором
Логистика	Разработка оптимальных маршрутов доставки
Стратегический менеджмент	Разработка и реализация стратегии
Маркетинг	Проведение маркетинговых исследований

Пример Бизнес-практики

Чек-лист	Пример
Проблема	Высокие потери в бизнес-процессах
Носитель проблемы: руководитель, предприятие, отрасль, регион, страна, общество	Руководитель – отсутствие премии Предприятие – высокие потери, низкая прибыль Регион – низкий ВРП, Страна – ВВП
Технология = алгоритм решения проблемы	<ol style="list-style-type: none">1. Описание бизнес-процесса (AS IS)2. Измерение метрик процесса AS IS3. Поиск проблем и причин4. Оптимизация бизнес-процесса (TO BE)5. Измерение метрик процесса TO BE6. Разработка проекта внедрения изменений7. Оценка эффективности
Решение проблемы = проект	Оптимизация бизнес-процессов
Результат проекта = продукт	AS IS, TO BE, Проект внедрения, Эффективность

Выводы

- Тренинги, Акселераторы, проекты, стажировки – форматы бизнес-практик
- Основа – реальная проблема
- Результаты решения = продукт + алгоритм + инструменты
- Бизнес-практика = бизнес + образование
- Проектная команда – экосистема
- Верификация решения – у владельца проблемы
- Отсутствие термина «бизнес-практика»
- Отсутствие квалифицированного заказчика (государство, бизнес...)





ПЕРВЫЕ

2. КОНКУРС ПРАКТИК

УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

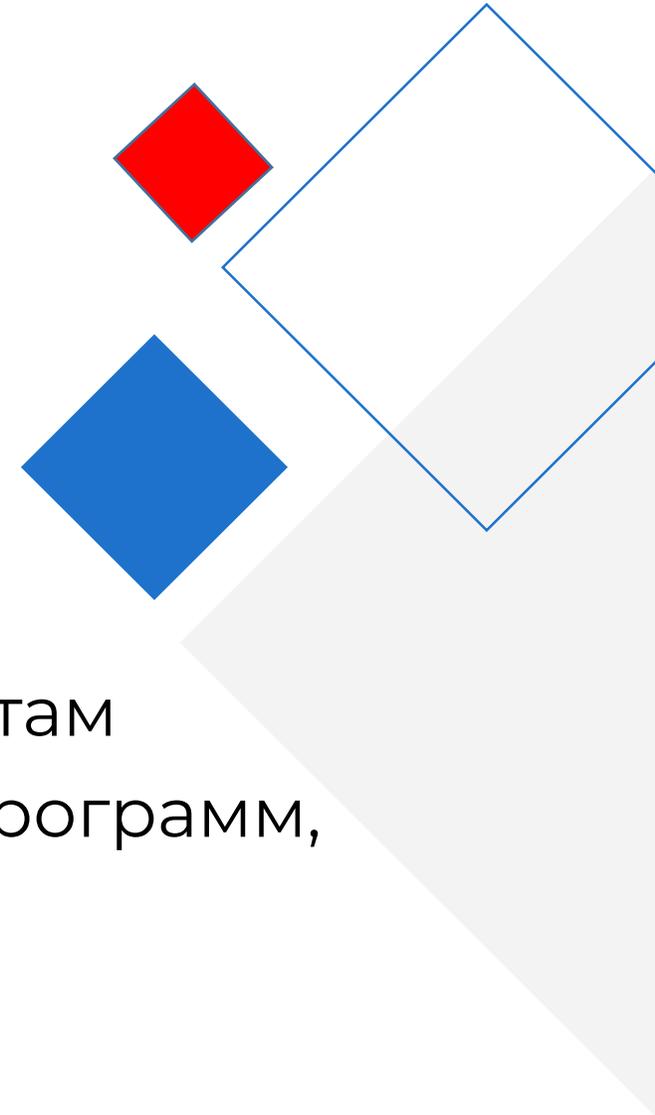
2024

 **Уральский
федеральный
университет**
имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина
Бизнес-школа

 **точка кипения**
ЕКАТЕРИНБУРГ

Предпосылки появления Конкурса

- Новые вызовы, новые задачи перед управленцами и бизнес-школами
- Технологический и кадровый суверенитет
- Потребность бизнес-образования в национальных рейтингах и рэнкингах
- Поиск лучших практик vs соответствие стандартам
- Картирование специализаций Бизнес-школ / программ, множество номинаций
- Путь к сотрудничеству и коллаборации
- Привлечение дружественных стран
- Поиск национальной модели эффективного образования



Конкурс лучших практик управленческого образования

Итоги 2023	Номинации 2023	Номинации 2024	Итоги 2024
23 практики	Развитие лидеров	Развитие лидеров	27 практик
14 вузов	Бережливое производство	Бережливое производство	21 Бизнес-школа
Вузы-участники ПП	Предпринимательство	Предпринимательство	Члены РАБО + ПП
Экспертный совет ПП	Управление компанией	Управление компанией	РАБО
Жюри – Совет РАБО	Развитие экосистем и сообществ	Развитие экосистем и сообществ	Жюри – ОП АСИ
АСИ «Образование и кадры»		Развитие партнерских связей	АСИ «Образование и кадры»
5 номинаций		Управление проектами	7 номинаций
21 практика 1-3 места (по 2)			27 практик: 15 ПП + 9 МВА + 3 EMBA
			Масштаб задач Позиция в программе

Практика в рамках одной дисциплины

МВА

Практикум открытия зарубежного филиала с учетом особенностей межкультурных коммуникаций

Институт государственной службы и управления

Центр программ МВА

Евтихиева Наталья Андреевна, к.э.н., МВА, заместитель директора ИГСУ РАНХиГС

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА

Деловая игра «Эффективный менеджмент»

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»

Институт дополнительного профессионального образования

Тезикова Наталия Владимировна, к.э.н., доцент

Практика в рамках всей программы

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА

Проектно-ориентированная подготовка руководителей

ФГАОУ ВО Пермский национальный исследовательский политехнический университет
Кафедра менеджмента и маркетинга

Акатов Николай Борисович, д.э.н., профессор кафедры Менеджмента и маркетинга
ПНИПУ

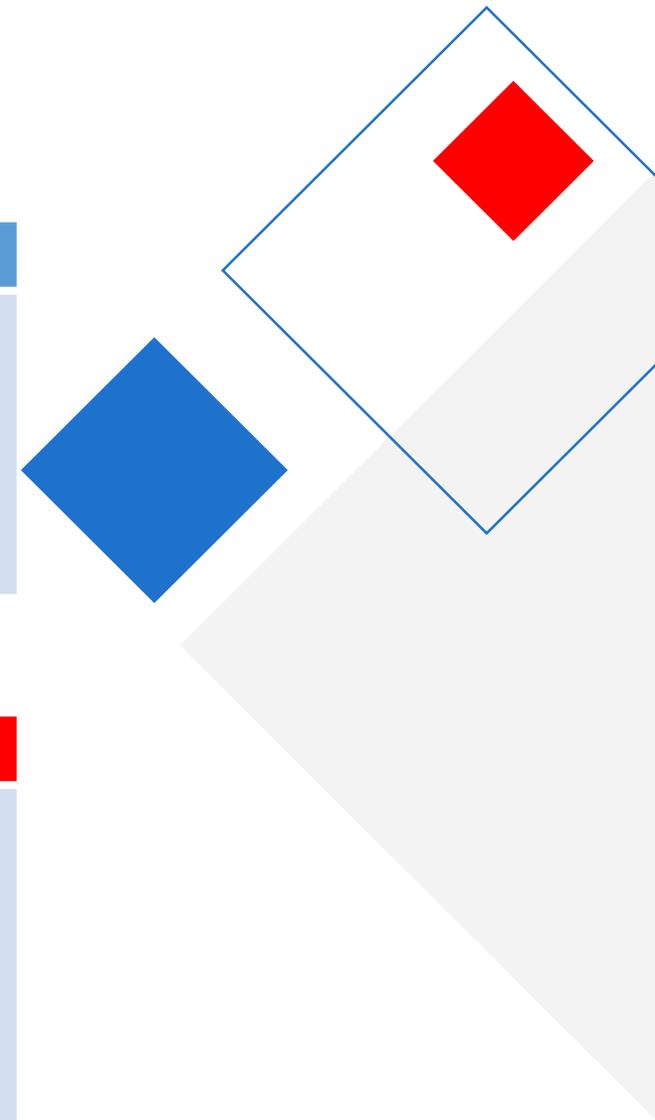
МВА

Создание и развитие бизнеса в области виноградарства и виноделия

ФГБОУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Международная школа бизнеса

Диденко Елена Александровна к.т.н., проректор по дополнительному профессиональному образованию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Канке Алла Анатольевна, к.э.н., доцент, директор Международной школы бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации



Практика как Дополнение к программе

МВА

Групповой коучинг в формате Top4Jobs™

ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет им. Первого Президента РФ Б.Н.

Ельцина

Бизнес-Школа УрФУ

Группа компаний ATG CNT Consult

Каххаров Шавкатжон Вахобджанович, со-основатель и управляющий партнер группы компаний ATG-CNT Consult

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА

Неделя наставничества

ФГБОУ ВПО «Воронежский Государственный Университет»

Центр подготовки управленческих кадров

Меняйло Галина Владимировна, к.э.н., доц., директор Центра подготовки управленческих кадров ИДПО ВГУ

Практика как Междисциплинарный подход

EMBA

Проекты социального и экологического влияния

Московская школа управления Сколково

Центр устойчивого развития

Мисютина Вероника, Руководитель направления социальных инвестиций и филантропии

MBA

MGIMO MBA Digital Case Challenge

ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ»

Школа бизнеса и международных компетенций

Ткачев Василий Николаевич, к.э.н., доцент кафедры международных финансов

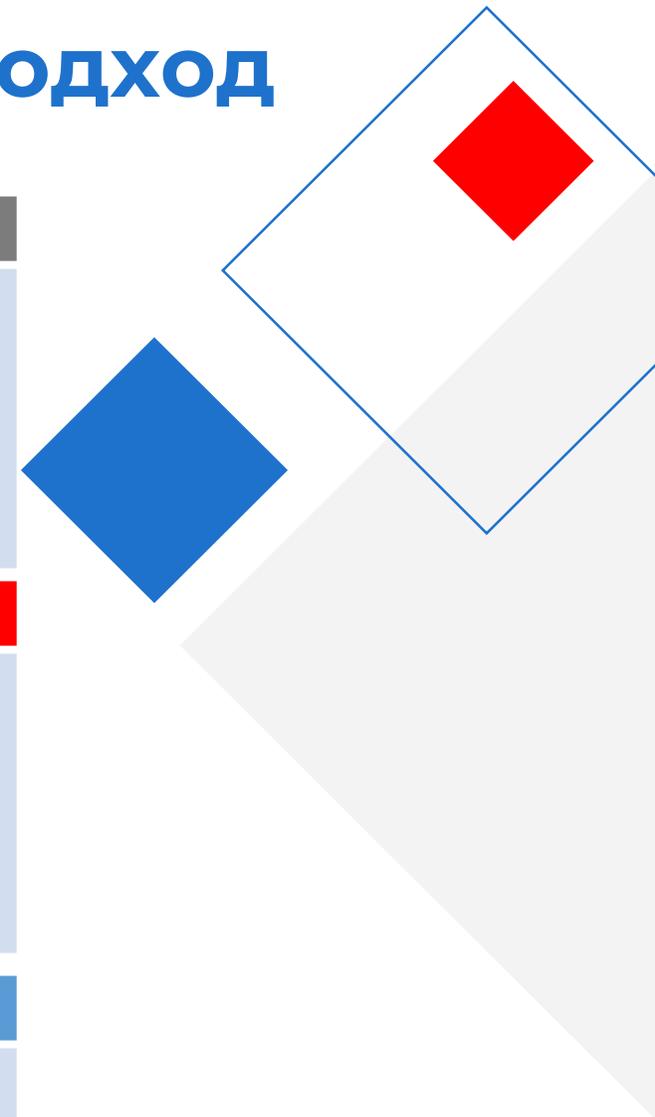
ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА

Эффективное использование ресурсов: от теории к практике

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»

Институт дополнительного профессионального образования

Злобин Эдуард Викторович, доцент, к.э.н., Начальник управления «Проектный офис ТГТУ»



Практика как Постпрограммное сопровождение

МВА

Подготовка к сертификации специалистов по управлению проектами по модели IPMA-COVNET

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Институт государственной службы и управления РАНХиГС

Центр программ МВА

Ипатова Наталия Роальдовна, к. пед. н., доцент, директор Центра программ МВА ИГСУ РАНХиГС

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА

Создание региональной экосистемы Президентской программы

ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева»

Институт непрерывного образования

Ачкасова Оксана Геннадьевна, к.пед.н., заместитель директора Института непрерывного образования

Практика как Цифровой модуль

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА

Симулятор «Новый индустриальный вызов»

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Центр ДПО ПИШ «Цифровой инжиниринг»

Гаврилов Дмитрий Андреевич, старший преподаватель

MBA

Полка с играми. Educational Reality

Московская школа управления Сколково

Хворов Иван, программный директор SKOLKOVO MBA

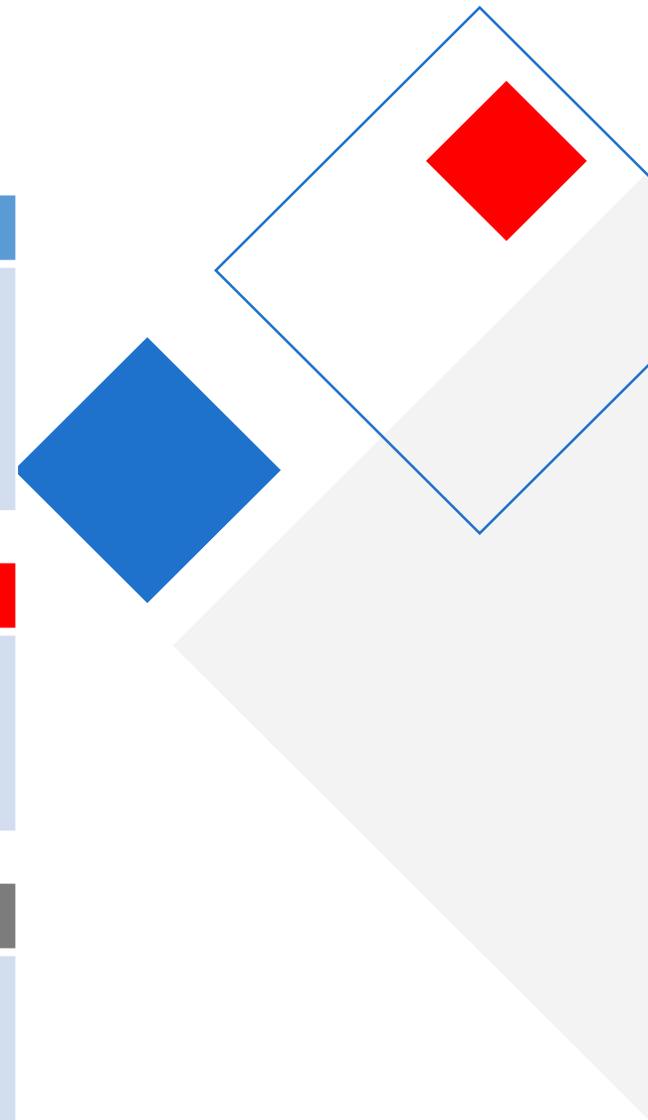
EMBA

Практикум по стратегии и управлению на базе бизнес-симулятора Global Management Challenge

ФГБОУ ВО Российская Академия государственной службы и народного хозяйства

Институт государственной службы и управления

Шоптенко Вячеслав Викторович, заместитель директора Института государственной службы и управления РАНХиГС (Президентской академии)



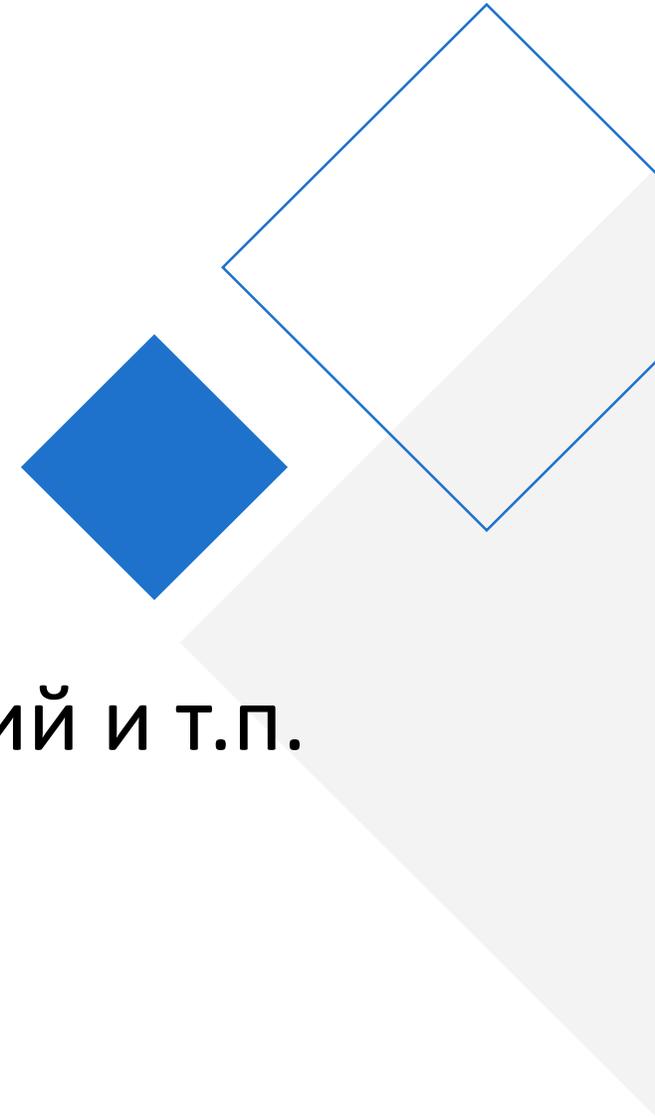


3. ШАБЛОН ПРАКТИКИ



Описание практики

1. Название и описание Практики
2. Целевая аудитория и ее потребности
3. Ценностное предложение
4. Этапы и промежуточные результаты
5. Эффекты для руководителей, предприятий и т.п.
6. Уникальность
7. Партнеры и ресурсы
8. Тиражируемость / Масштабируемость



1. Название и описание практики

- Тематика:
 - ИТ, Маркетинг, Менеджмент, Проекты, Финансы...
- Дата старта
- Программы, в которых применяется:
 - Повышение квалификации, профпереподготовка, MBA...
- Позиция Практики в программе:
 - В дисциплине, Дисциплина, Междисциплин, Модуль, Программа, Проект, Вне программы, Постпрограмма
- Продукт / Результат (для реальной жизни)

2. Целевая аудитория и ее потребности

Портрет	Потребности: боли, задачи, выгоды
Руководители промышленных предприятий	Повышение эффективности компании
	Рост конкурентоспособности
	Снижение потерь
	Оптимизация бизнес-процессов
	Пошаговый алгоритм внедрения: технология
	Инструменты

3. Ценностное предложение

Ценностное предложение	
Практика	Оптимизация бизнес-процессов
Научит КОГО?	Руководителей промышленных предприятий с потерями в бизнес-процессах
Делать ЧТО?	Описывать процессы, измерять, находить проблемы и причины, оптимизировать, разрабатывать проект внедрения, оценивать эффективность
Для чего?	Снижать потери в бизнес-процессах
Как?	В ходе проекта по оптимизации бизнес-процесса с бизнес-партнером X

4. Этапы и промежуточные результаты

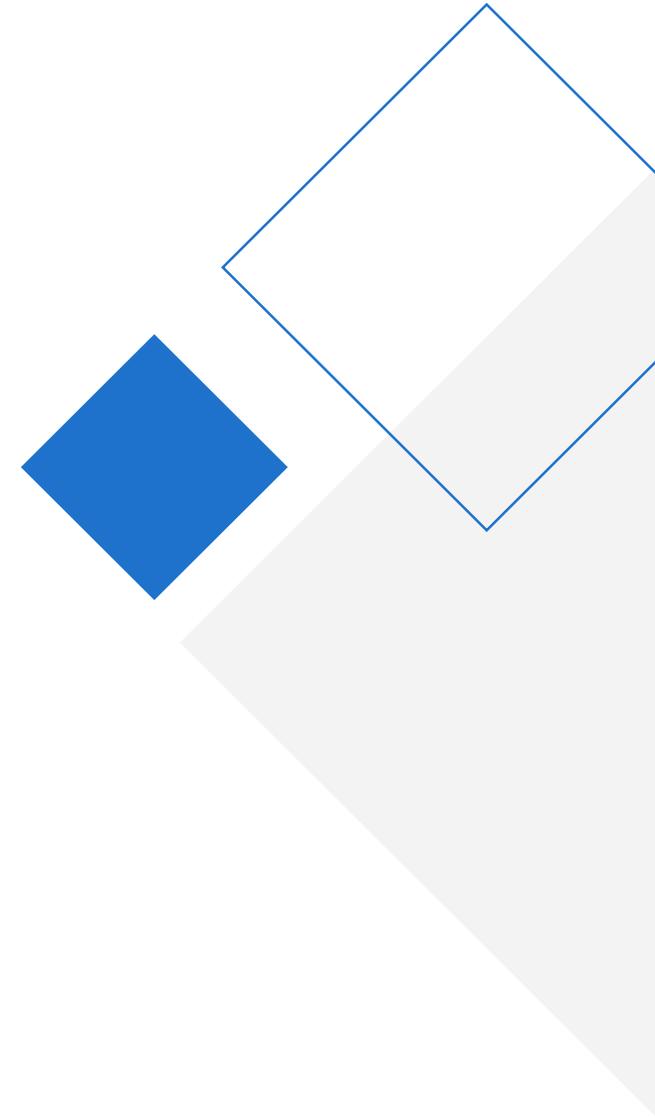
Этап	Результат / Продукт	Адресат
Описание бизнес-процесса AS IS	Карта существующих процессов AS IS	Руководство Сотрудники
Измерение	Критерии оптимизации	Руководство
Поиск проблем и причин	Карта проблем / Рыба Ишикава	Сотрудники
Оптимизация бизнес-процесса TO BE	Модель желаемых процессов TO BE	Сотрудники
Измерение	Цели	Руководство
Разработка проекта внедрения	Проект: Устав, ресурсы, риски, бюджет	Проектный офис
Оценка эффективности	Показатели проекта	Руководство

5. Эффекты для руководителей, предприятий, отрасли, региона, страны

Интересант	Количественные эффекты	Качественные
Руководитель	Потери Производительность	Опыт реализации проекта по оптимизации бизнес-процессов
Предприятие	Прибыль, Срок окупаемости, NPV, IRR	
Регион	ВРП	Высокотехнологичное производство, импортозамещение
Страна	ВВП	Высокотехнологичное производство, импортозамещение

6. Уникальность (ресурсы)

- Опыт, компетенции
- Специализация
- Партнеры, эксперты
- Технологии
- Методики
- Симуляторы
- Шаблоны



Тиражируемость / Масштабируемость

Тиражируемость

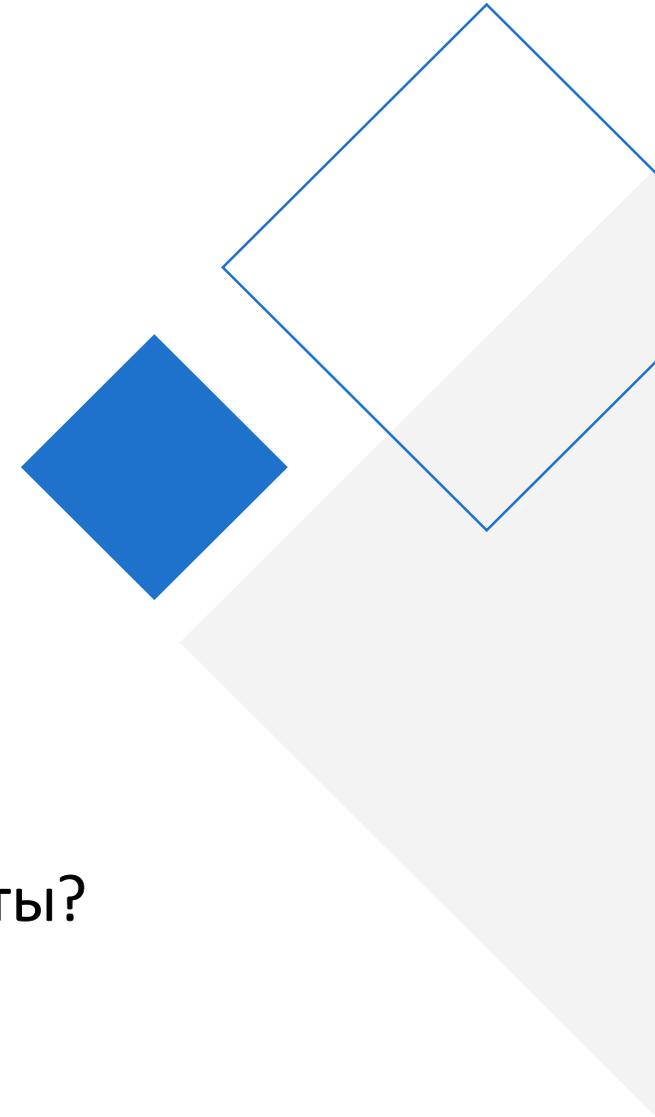
- Методика
- Учебные материалы
- Кейсы

Масштабируемость

- Заказчики
- Команды
- Эксперты

Чек-лист

1. Какую реальную проблему решает практика?
2. Чья она? Есть ли заказчик?
3. Какой продукт устроит Заказчика?
4. Какой продукт сделают слушатели в ходе обучения?
5. Какие этапы приведут к созданию продукта?
6. Какие промежуточные продукты / результаты мы получим на каждом этапе?
7. Кто еще получит количественные и качественные эффекты?
8. В чем уникальность?
9. Можно ли тиражировать / масштабировать Практику?

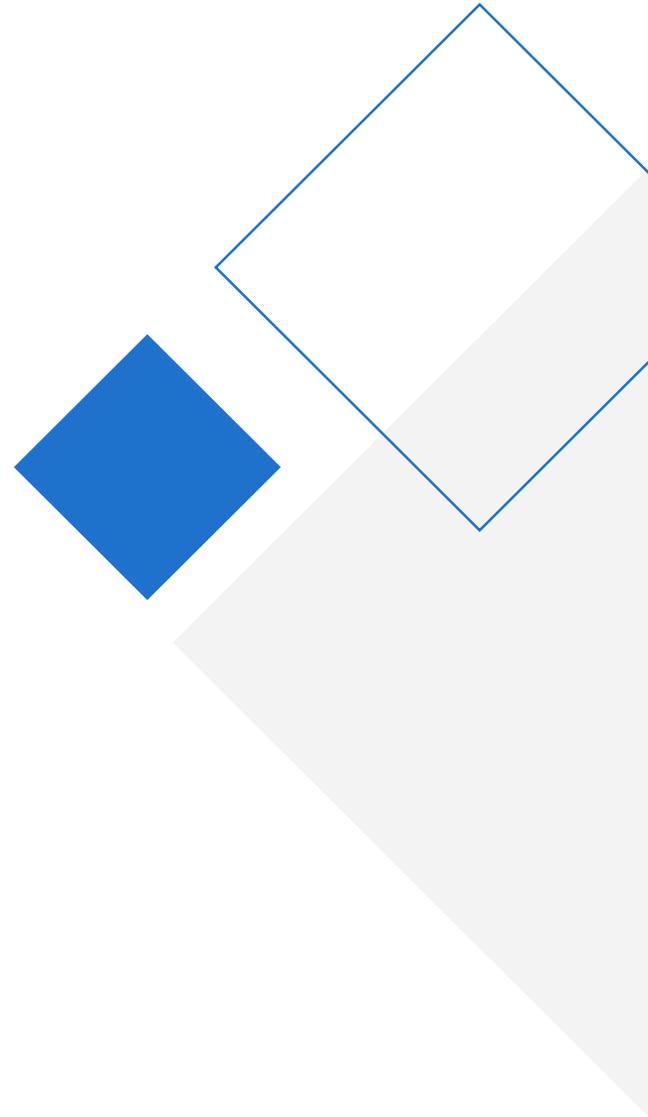




4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ В ПРОГРАММЕ

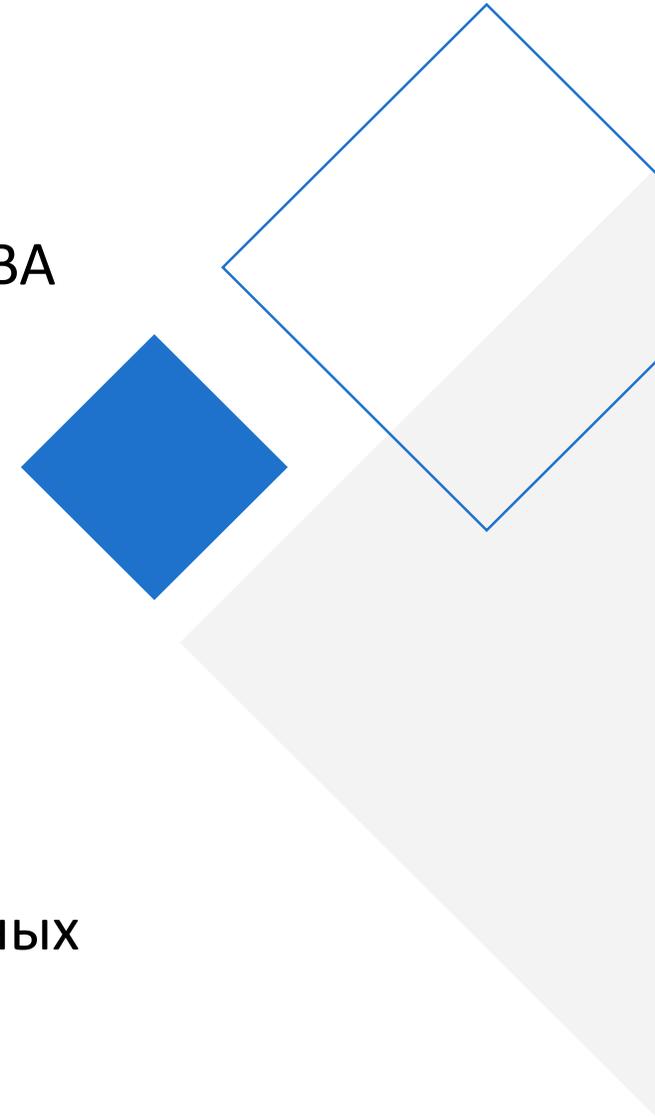
План

1. Интересанты образовательной программы
2. Цели образовательного проекта
3. Позиционирование Практики в программе
4. Концепт



Опыт бизнес-практик

- 2005. МАП – Межрегиональная Ассоциация преподавателей MBA
- 2007. Старт Проектного офиса Президентской программы
- 2012. Бизнес-эксперт. Школа преподавателей
- 2013. Он-лайн Курс «Проектный подход к разработке интерактивных курсов» (UNIWEB)
- 2017. Марш-бросок для бизнес-тренеров и не только...
- 2018. Школа директоров образовательных учреждений
Проектный интенсив управленческих команд образовательных учреждений
Современные технологии проектирования (образовательных курсов)
- 2020. НПР. Разработка интерактивных образовательных курсов
- 2023. Преподаватель бизнес-практики



Цели Образовательного проекта

Степень влияния	Интересант	Требование	Цели
8	Бизнес-школа	Учебная программа, Учебный план, кол-во час., задания, график, ЗУН	Учебная программа: Учебный план, часы, задания, график, ЗУН
10	Руководитель программы	Практика по Управлению бизнес-процессами в Учебном плане	Практика Управления бизнес-процессами
10	Слушатель	Формат: работа в проекте с реальной ситуацией	Формат, тайминг, документ, НУЗ
6	Работодатель	Снижать потери в бизнес-процессах	ЗУН Микроквалификация

Позиционирование практик

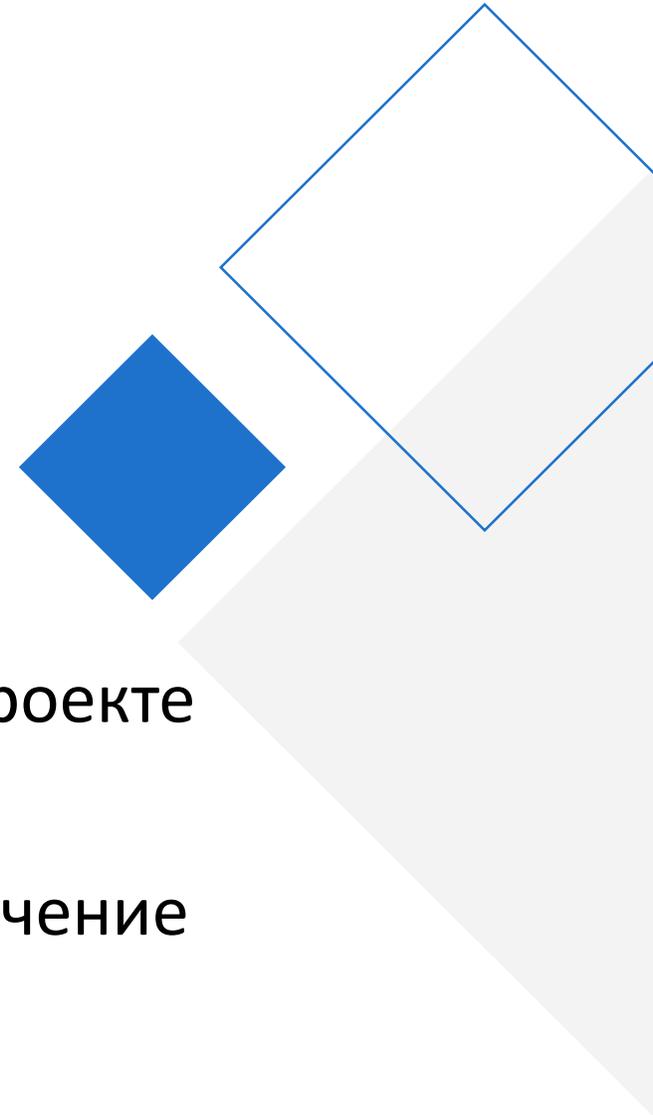
	Стратегия	Менеджмент	Управление качеством	Финансы	Персонал	Производство
Системный анализ	Анализ целей	Оценка оргструктуры	Анализ бизнес-процессов	АФХД	Анализ штатного расписания и функционала	Анализ производительности
Планирование	Постановка целей: KPI, BSC, OKR, ●	Проектирование оргструктуры ●	Проектирование бизнес-процессов	Разработка финансовой модели	Проведение Процедуры ассессмента	Поиск решений повышения производительности ●
Управление проектами	Внедрение системы целеполагания	Внедрение проектного управления	Проект реинжиниринга бизнес-процессов	Внедрение системы управленческого учета	Внедрение системы обучения персонала	Внедрение методов повышения производительности

Концепт Программы с Практикой

Проектный трек	Практикумы:	Лекции, Мастер-классы
Описание бизнес-процесса AS IS	Описание бизнес-процесса BPMN	Процессный подход Типы бизнес-процессов, нотации
Измерение	SIPOC, ФСА	Системы показателей
Поиск проблем и причин	Рыба Ишикава	Системная технология вмешательства
Оптимизация бизнес-процесса TO BE	Just-in-Time, Кайдзен	Технологии бережливого производства
Измерение	ТЭО	Экономика
Разработка проекта внедрения	Цели, Устав, дерево задач, команда, бюджет, риски	Управление проектами
Оценка эффективности	Срок окупаемости, NPV	Бизнес-планирование

Связь с зарубежными подходами

1. Problem-oriented – проблемно-ориентированный
2. Product-oriented – продуктовый
3. Project-oriented – проект
4. Learning-by-doing – обучение действием
5. Edu Scrum – самостоятельная работа слушателей в проекте
6. Flipped Learning – перевернутый класс
7. Pull&Push learning – вытягивающее & толкающее обучение
8. Blended learning – смешанное обучение
9. Gamification – геймификация, соревновательность



Партнеры и ресурсы

Партнеры

- Заказчик:
- Вендоры:

Ресурсы

- ПО: Business Studio
- Наставники
- Карты процессов

Промежуточные итоги...

- Нужна национальная модель бизнес-образования
- Есть запрос на Национальную систему аккредитации на принципах сотрудничества и солидарности, тиражирование в дружественные страны
- Нужен уход от конкуренции в сторону коллаборации
- Есть запрос на картирование специализаций и уникальных практик российского образования
- Нужна экосистема российского бизнес-образования – РАБО, НАСДОБР
- Важен импакт обучения и решение реальных задач



Малышева Лариса
+79226126531

