



Высшая  
школа  
бизнеса

# ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ И В МИРЕ

**Дмитрий Волков**

Д.э.н., профессор,  
первый заместитель директора,  
Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

Международная практическая  
конференция РАБО и Амурского  
государственного университета

Благовещенск  
10 декабря 2025 г.



# НОВЫЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ РАБОТЫ: «ВЕЛИКАЯ ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИЯ»

## 10 самых востребованных навыков по версии Всемирного экономического форума

### Прогноз на 2015 год

1. Решение сложных проблем
2. Взаимодействие с людьми
3. Управление людьми
4. Критическое мышление
5. Переговоры
6. Контроль качества
7. Ориентация на сервис
8. Принятие решений
9. Активное слушание
10. Креативность

### Прогноз на 2020 год

1. Решение сложных проблем
2. Критическое мышление
3. Креативность
4. Управление людьми
5. Взаимодействие с людьми
- 6. Эмоциональный интеллект**
7. Принятие решений
8. Ориентация на сервис
9. Переговоры
- 10. Интеллектуальная гибкость**

### Прогноз на 2025 год

- 1. Аналитическое мышление**
- 2. Активное обучение**
3. Решение сложных проблем
4. Критическое мышление
5. Креативность
- 6. Лидерство и влияние**
- 7. Использование технологий**
- 8. Программирование**
- 9. Стессоустойчивость**
- 10. Рассудительность**

Источник: The Future of Jobs, World Economic Forum. Новые навыки, которые не фигурировали в прошлом отчете, выделены красным цветом.



## Ключевые навыки сегодня (2025)

- Аналитическое мышление **01**
- Устойчивость, гибкость и адаптивность **02**
- Лидерство и социальное влияние **03**
- Креативное мышление **04**
- Мотивация и осознанность **05**
- Технологическая грамотность **06**
- Эмпатия и умение быть активным слушателем **07**
- Любознательность и обучение на протяжении всей жизни **08**
- Управление талантами **09**
- Клиентоориентированность и клиентоцентричность **10**

## Ключевые навыки для будущего (2025-2030)

- 01** ИИ и большие данные NEW
- 02** Сети и кибербезопасность NEW
- 03** Технологическая грамотность
- 04** Креативное мышление
- 05** Устойчивость, гибкость и адаптивность
- 06** Любознательность и обучение на протяжении всей жизни
- 07** Лидерство и социальное влияние
- 08** Управление талантами
- 09** Аналитическое мышление
- 10** Ответственное отношение к окружающей среде NEW



# САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ НАВЫКИ И ДИСЦИПЛИНЫ ПО ДАННЫМ ПЛАТФОРМЫ COURSERA В 2024 Г.

(анализ регистрационных заявок миллионов пользователей)

**Лидерские навыки** для поддержки команд во время организационных реформ. В 2024 все лидерские качества повысили свою значимость для обучающихся. Динамичная макроэкономика и новые технологии (ИИ) требуют развития эмпатии и навыков тимбилдинга и управления командами

**Навыки, связанные с ИИ.** Повышение квалификации в области ИИ - многие обеспокоены потенциальным влиянием ИИ на их карьеру и должностные обязанности. Coursera предлагает более 800 курсов по ИИ, на них в 2024 записались 6,8+ млн чел. Топ курс - «Генеративный ИИ для всех»

**Бизнес-навыки**, в первую очередь цифровой маркетинг и взаимодействия с клиентами. Самый быстрый рост - курсы по электронной коммерции / покупке и продаже товаров и услуг через цифровые каналы. На 2 месте – медиа-стратегия и медиапланирование, то есть определение целей, стратегии и планов доставки правильного контента разным аудиториям.

**Курсы по кибербезопасности и информационной безопасности.** Половина самых популярных технических навыков приходится на функции кибербезопасности. Сейчас в мире не заняты 3,4 млн р/мест в сфере кибер- и информационной безопасности. Вузы должны менять программы, чтобы удовлетворить этот спрос

**Навыки анализа и представления данных.** Визуализация данных - один из самых быстрорастущих цифровых навыков в 2023 и 2024. Руководители будут учиться понимать данные и овладевать умением увлекательно излагать истории, основанные на данных.



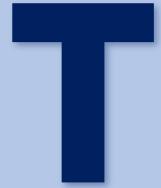
## В форме I “I – shape”

Вертикальная линия:  
функциональные  
профессиональные навыки



## В форме Т “T – shape”

Горизонтальная линия:  
способность  
применить знания к  
различным ситуациям



## В форме V “V – shape”

Равномерно  
расширяющиеся  
знания и навыки в  
смежных областях



## В форме М “M – shape”

Многонавыковый профиль с  
способностью применить  
знания в разных ситуациях /  
при разных подходах





## Портфель программ: «закат MBA»?

- Нет «заката MBA», есть не динамично обновляющиеся БШ
- Есть общее снижение интереса к 2-летней модели очной MBA
- Барометр: снижение числа сдающих GMAT до 30 лет
- Два сегмента роста: MiM (1-2 года) и ExecEd
- Проблема с качеством контингента EMBA
- Усиление дифференциации БШ по ресурсам и портфелям

## Современная модель ППС

- Три профессиональных трека в ведущих бизнес-школах мира
- Общие требования: преподавание, исследования, связь с практикой
- Везде ядро ППС – академический трек
- Аспирантура как источник ППС
- Высокая интернационализация ППС
- Система повышения квалификации ППС

## Потенциал создания новых знаний и технологий

- Спектр форматов новых и «кодифицированных» знаний
- Фокус на крупные проекты и новые эмпирические данные
- Новые технологии и бизнес-модели менеджмента
- Совместные проекты с инженерными школами
- Академическая строгость и практическая релевантность



## Исследование ВШБ ВШЭ магистратур по менеджменту в России

**1 234**

*(100 %)*

- организации высшего образования, в том числе: 525 филиалов, 29 национальных исследовательских университетов, 141 университет-участник программы Приоритет-2030

**584**

*(47,3 %)*

- из них имеют программы бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (по данным агрегатора Вузопедия)

**323**

*(26,2 %)*

- из них имеют программы магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (рассчитано авторами исследования).
- По данным агрегатора Вузопедия, в 2024 году направление было представлено в 331 вузе.



## 4 кластера вузов, реализующих магистерские программы по менеджменту

Количество бюджетных мест

Ведущие университеты  
с диверсифицированным портфелем программ

37 вузов, в т.ч. МГУ, СПбГУ, МИСиС, МГТУ, МИФИ, Новосиб.ГУ, РУДН, ИТМО, СПбПУ, ТГУ, УрФУ, ДвФУ, МГИМО, ФУ и др.

Ср.число бюджетных мест	28	Уд.вес магистратуры	16,8%
Ср.число платных мест	118	Слушатели ДПО, т.чел.	11,0
Доля кластера в бюджетном конт-те РФ	30%	Доля доходов от образ.	58,0%
Доля кластера в платном конт-те РФ	19%	Ср.зарплата ППС, т.р.	171,2

Прочие региональные вузы

162 вуза

Ср.число бюджетных мест	6	Уд.вес магистратуры	12%
Ср.число платных мест	62	Слушатели ДПО, т.чел.	4,0
Доля кластера в бюджетном конт-те	28%	Доля доходов от образ.	75,0%
Доля кластера в платном конт-те	43%	Ср.зарплата ППС, т.р.	96,1

Ведущие университеты по направлению «Менеджмент»

4 вуза: НИУ ВШЭ, СПбГЭУ, РЭУ им. Плеханова, РАНХиГС

Ср.число бюджетных мест	278	Уд.вес магистратуры	16,4%
Ср.число платных мест	1 037	Слушатели ДПО, т.чел.	38,2
Доля кластера в бюджетном конт-те	32%	Доля доходов от образ.	70,7%
Доля кластера в платном конт-те	18%	Ср.зарплата ППС, т.р.	187,7

«Прогрессивные» региональные университеты

30 вузов, в т.ч. Владивостокский ГУ, Нижегородск.гос.линг.ун., Новосиб.ГУ эк. и упр., Ростовский, Самарский, Уральский ГЭУ и др.

Ср.число бюджетных мест	12	Уд.вес магистратуры	9,25%
Ср.число платных мест	157	Слушатели ДПО, т.чел.	1,5
Доля кластера в бюджетном конт-те	10%	Доля доходов от образ.	86,9%
Доля кластера в платном конт-те	20%	Ср.зарплата ППС, т.р.	103,2



# МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ БИЗНЕС-ШКОЛ ВО 2-Й ЧЕТВЕРТИ ХХІ ВЕКА: НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЮ

## Контент: способность обеспечить новые требования

- Проблемно-ориентированное обучение на основе передовой теории
- Интеграция STEM и ESG в бизнес-образование
- ИИ и цифровые навыки / бизнес-модели
- Геополитика и новая макроэкономика
- Широкий социо-гуманитарный кругозор
- Социальные навыки на основе новых концепций

## Образовательные технологии

- Инновации: от знания ↔ навыки к способностям
- Обучение на основе действий (action-based learning)
- Проектный подход – нет заданного решения
- Метод экспериментов (например, проекты)
- Смешанный, гибридный, онлайн (асинхрон, синхрон)
- Развитие навыка работы в группах с индивидуальной оценкой

## Новые аспекты дифференциации: каких лидеров будущего мы готовим?

- Высокие критерии отбора на дипломные программы ООП и ДПО
- Сильный интеллектуальный вызов обучения в бизнес-школе
- Качественное бизнес-образование – это не «навыковое обучение»
- Целевая триада способностей: креативность, системное мышление, решение проблем
- Возрастание роли этических аспектов бизнес-образования
- Подготовка кадров для компаний-лидеров = высокая планка оценок



# ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И МЕЖДУНАРОДНОЙ СОПОСТАВИМОСТИ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ

## Проблемы развития ППС и исследований

- Исторически сильны в финансах/учете и экономике
- Очень малая diáspora (в т.ч. в других тематиках)
- Создание БШ как провайдеров программ, а не организаций
- Преподаватели-многостаночники  
 бренды школ
- Как правило, в ДНК нет ценности исследования
- Нет системы воспроизведения ППС

## Управление качеством бизнес-образования

- Коммерческие приоритеты выше управления качеством
- Упрощенная селекция слушателей и мониторинг их прогресса
- Якобы «очный» формат магистратуры и аспирантуры
- Зачастую нет опоры на передовые концепции менеджмента
- Фокус на практические навыки в ущерб системным знаниям
- !!! Учебная аналитика и УК на основе данных, вкл. трудоустройство

## Связи с бизнесом

- У БШ РФ, как правило, нет корпоративных связей в их ДНК
- Не более 8-10 БШ имеют институциональные формы этих связей
- Только 3-4 БШ развивают свои корпоративные экосистемы
- Преобладание не-университетских моделей снижает ценность БШ
- В вузах бизнес обычно не участвует в управлении программами
- Корп.связи не понимаются как источник финансирования БШ



Высшая  
школа  
бизнеса