

russian association of business education
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

№2(27)

2009



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.А.Исаев (Москва)

В.С.Катькало (С.-Петербург)

Г.Н.Константинов (Иркутск)

С.А.Масютин (Сафоново)

С.К.Мордовин (С.-Петербург)

С.П.Мясоедов (Москва)

В.Д.Козлов (Н.Новгород)

С.Р.Филонович (Москва)

С.А.Щенников (Жуковский)

**Российская ассоциация бизнес-образования благодарит Финансовую академию
при Правительстве РФ 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

В НОМЕРЕ

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Л.И.Евенко. Развитие российской программы MBA в 1999 – 2009 годах: свершения и проблемы «Бизнес в России не чурается бизнес-образования и вполне в нем заинтересован». <i>Интервью</i> И.М.Хакамада	3 12
---	---------

ШКОЛЫ БИЗНЕСА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ

Финансовая академия при Правительстве РФ – 90 лет образовательной деятельности От академии – к университетскому комплексу исследовательского типа. <i>Интервью ректора</i> <i>Финансовой академии при Правительстве РФ М.А.Эскиндарова</i>	17
В.В.Думный. Роль международного сотрудничества в учебном процессе	22
В.К.Поспелов. Тенденции развития современного бизнес-образования в зарубежных странах	26
О.В.Кузнецов. Программа МРА – новейшая технология формирования кадрового резерва	29
Т.Н.Рыжикова. Связь науки, практики и образования в МШБ Финакадемии	32
А.Л.Денисова, Н.Р.Ипатова, С.В.Расторгуев. Специфика реализации программ бизнес-образования для корпоративных клиентов	36
Я.М.Миркин. Менеджер как товар	45
Н.Г.Каркуленко. Компетентностный подход в системе бизнес-образования	47
И.А.Стрелец. Преподавание курса «Инновационная экономика» в программах подготовки менеджеров высшей квалификации	53

ПРОГРАММА MBA: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

Л.В.Свиридова. Современное бизнес-образование: взгляд потенциальных и состоявшихся слушателей программы MBA	57
Н.Б.Акатов, М.М.Кустова, Г.Ю.Новикова. Опыт реализации проектно-ориентированных программ управленческой подготовки	66

МИР БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕ

М.В.Вишнякова. Мифы бизнес-образования	71
---	----

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Программы – победители Всероссийского конкурса РАБО – НФПК	
А.Я.Баринев. Программа курса «Разработка стратегии развития компании и управление ее реализацией на основе системы сбалансированных показателей (ССП)»	76
А.В.Молодчик. Программа курса «Современный стратегический менеджмент» для слушателей MBA	91
Н.М.Жаворонкова, В.Н.Голубкин. Программа курса «Стратегия»	98

НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»

Т.Д.Подсыпанина. Качество российского бизнес-образования в современных экономических условиях. <i>По материалам научно-практической конференции РАБО – АМ</i>	106
Бизнес-образование и глобальная экономика в условиях нестабильности. <i>Конференция директоров и деканов бизнес-школ стран ШОС</i>	114
О.М.Чацарина. Вопросы мирового кризиса в программах бизнес-образования. <i>По материалам научно-практической конференции РНВШУ АНХ при Правительстве РФ</i>	119
Н.Б.Филинов. Конференция EFMD по программам первого высшего образования по менеджменту	123

ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫХ ЧЛЕНОВ РАБО

127

НОВЫЕ ИЗДАНИЯ

«Альпина Паблишерз»: новинки деловой литературы	134
---	-----

Л.И.Евенко

Развитие российской программы MBA в 1999 – 2009 годах: свершения и проблемы

В марте 1999 года исполнилось десять лет с даты государственного признания программ MBA в России, узаконившего этот вид программ дополнительного образования в российской образовательной системе. Этот факт справедливо связывают непосредственно с деятельностью Российской ассоциации бизнес-образования, лидеров российских школ бизнеса.



Леонид Иванович ЕВЕНКО, президент Российской ассоциации бизнес-образования, председатель Совета Минобрнауки России по программе ДПО «Мастер делового администрирования»

Вехи российской программы MBA, 1999 – 2009 годы

- 1992 – 1999: инициативные программы.
- 1997 – 1998: обсуждение российской концепции программы на конференциях РАБО.
- Февраль 1999: одобрение европейским советом EQUAL; визит деканов и руководителей РАБО к министру В.М.Филиппову.
- 5 марта 1999: приказ В.М.Филиппова о начале работы.
- 9 ноября 1999: утверждение Гостребований к программам MBA.
- Май 2000: утверждение квалификации MBA.
- Январь 2001: утверждение государственного диплома MBA.
- 1999 – 2003: «эксперимент 33-х» Минобрнауки России.
- 2003: создание Экспертного совета Минобрнауки России по MBA (реорганизован в 2006 году).
- Февраль 2008: новая редакция Гостребований к программам MBA.
- 2008: выпуск MBA в России, более 5 тыс. человек (58 лицензированных школ), всего около 6 тыс. человек (104 образовательных учреждения).

Для современного этапа особое значение имело образование в 2003 году Экспертного совета по программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования», полномочия которого были расширены в 2006 году. В результате действует регулярно работающая система лицензирования программ MBA, Совет также выполняет некоторые функции контроля и методического руководства процессом реализации этих программ. В настоящее время аккредитация программ MBA проходит в рамках несколько расширенной для этих целей традиционной системы аккредитации и аттестации вузов. В целом, сегодня 104 образовательных учреждения предлагают программы, называемые MBA, в том числе 58 из них имеют лицензии



Рис. 1. Жизненный цикл отрасли бизнес-образования в России

и выдают государственные дипломы Минобрнауки России. В 2008 году годовой выпуск слушателей, получающих этот диплом, приблизился к 5 тыс. человек, хотя в 2009 году численность выпускников существенно снизилась. Примечательно, что, несмотря на все еще высокую концентрацию образования по программе MBA в Москве (более 80% всех выпускников), такое образование проводится в более чем 20 городах России. В результате можно констатировать, что на рынке отечественного образования создан полноценный сегмент в области бизнеса и менеджмента, работающий на принципах, соответствующих международной практике.

Отрасль бизнес-образования в России с точки зрения жизненного цикла спроса на нее достигла фазы зрелости, когда можно говорить об определенном насыщении спроса на программы MBA и необходимости довольно существенных преобразований не столько количественного, сколько качественного характера как в деятельности отдельных школ бизнеса, так и во всей системе.

Парадокс на сегодня состоит в том, что объективно спрос на выпускников MBA (оцененный фирмой «Мак-Кинзи» для России в 30 – 50 тыс. человек в год, которые могли бы образовать критическую массу высококлассных дженералистов-менеджеров) явно не удовлетворен, хотя школы бизнеса имеют дополнительные мощности. Причина кроется в разрыве между требованиями бизнес-практики и возможностями, которые предоставляет образовательная система. Однако отчасти это характерно и для развития программ MBA в других, в том числе и развитых с точки зрения бизнес-образования странах.

Вместе с тем характерно, что с самого начала и до настоящего времени при определенном развитии и модификации программ MBA за основу в мире были приняты концепции именно этого вида образования,

которое справедливо считается наиболее высоким уровнем подготовки управленцев. Даже Генри Минцберг, известный критик программ MBA в мировой практике, признает (цитируя авторитетных экспертов), что «MBA – единственный признанный в мире образовательный продукт для подготовки менеджеров», который реализуется при «наличии регулируемого рынка MBA на глобальном уровне». По оценке AACSB, в мире существует 7,5 тыс. школ бизнеса с годовым выпуском специалистов в несколько сотен тысяч человек. Этот факт следует принять во внимание, однако при этом необходимо учитывать, что кроме программ MBA, соответствующих международным стандартам, существуют также их многочисленные модификации, которые, включая в свои названия термин MBA, по сути таковыми не являются, так как отклоняются от стандартов в существенных аспектах.

Российская ассоциация бизнес-образования подписала так называемые Европейские принципы MBA (документ не обязательный, но ориентирующий национальные системы подготовки кадров в этой области), которые разъясняют и достаточно четко очерчивают полноценные программы MBA.

European Quality Link (EQUAL)

European MBA Guidelines

Европейские принципы MBA

1. MBA – последиplomная (postgraduate) степень магистерского (masters) уровня для людей со значительным и подтвержденным опытом работы.
2. MBA – послеопытная степень для ускорения или изменения карьеры. Доопытные программы не могут считаться MBA.
3. MBA – дженералистская программа. Специализированные мастерские программы не могут называться MBA.

4. Важно, что МВА явно идентифицируются с определенным типом содержания, охватывают главные функциональные сферы в менеджменте, обучении экономике, количественном анализе. Учебный план должен быть интегрированным, обеспечивающим применение теории на практике, развитие личностных качеств и выбор карьерных предпочтений
5. Минимальная длительность – один академический год очного обучения или эквивалент по нагрузке очно-заочного.
6. МВА требует минимум 400 часов обучения в классе и 1200 часов самостоятельной работы.
7. Программа требует интеллектуального напряжения, значительной личной вовлеченности и усилий.
8. Прием на программу должен быть основан на строгом отборе только квалифицированных участников.
9. Слушатели должны строго оцениваться посредством режима экзаменов и оценок работы, подтверждающих, что достигнуты магистерские стандарты.

Наиболее известные аккредитационные органы в мире – AACSB (США), EQUIS (Западная Европа), AMBA (Великобритания) и другие – так или иначе руководствуются этими принципами при аккредитации качества программ МВА. На аналогичных принципах строятся и «Государственные требования к минимуму содержания и уровню требования к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования» – Master of Business Administration (MBA)», принятые в первой версии в ноябре 1999 года и в последней редакции в марте 2008 года. Таким образом, российские программы МВА вписались в международное образовательное сообщество. Несмотря на то, что в нашей стране пока не создана отдельная, достаточно развернутая система аккредитации качества программ МВА, что, безусловно, является серьезным недостатком, действующий порядок аккредитации и аттестации вузов требует подтверждения лицензии на осуществление МВА. Таким образом, Совет Минобрнауки России по ДПО «Мастер делового администрирования» имеет возможность проконтролировать, соответствует ли действующая программа МВА ее основным принципам. При всех недостатках такой системы мы не допускаем серьезных отклонений от устоявшихся в мировой практике требований.

Заинтересованные группы и стратегии дифференциации

Следует подчеркнуть, что российские программы МВА, так же как и программы, реализуемые в мировой прак-

тике, испытывают серьезное давление в сторону необходимости их определенной модификации, в том числе на основе отхода от изложенных выше канонических принципов программ, подлежащих аккредитации в соответствии с принятыми стандартами (в нашем случае – Гостребованиями). По-видимому, это закономерный процесс, причины которого достаточно многообразны. Дело не просто в некоем консерватизме аккредитационных органов, да и сферы бизнес-образования вообще, где школы бизнеса в известной мере защищают свои экономические и академические позиции, но в существовании разнообразных заинтересованных групп в таком большом деле, как образование по программам МВА, каждая из которых оказывает на эту сферу давление. Таких групп на сегодня можно выделить четыре (табл. 1).

Почти полвека, начиная с 60-х годов прошлого столетия, МВА рассматривается как бизнес-образование, важной задачей которого является перенос **достижений науки** в области бизнеса и менеджмента в практическую область. Несмотря на всю сложность развития этой сферы как очень молодой и не оформившейся области общественных наук, до настоящего момента это удавалось делать, хотя было бы большой ошибкой оценивать роль науки в бизнес-образовании по аналогии с естественными и техническими науками. В отличие от последних, в этой сфере практика зачастую идет впереди науки, где теоретическая база достижения делового или управленческого успеха развита достаточно слабо, остается фрагментарной, зачастую противоречивой, а методический инструментарий и практические рекомендации, как правило, следуют за разработками, зародившимися и подтвердившими свою действенность эмпирически на основе практики передовых фирм в бизнесе и консультантов, которые эту практику обобщают. По-видимому, правильнее было бы говорить не о науке бизнеса и менеджмента, а об управленческой мысли, соединяющей знание научное, ненаучное, обыденное, существующее как в явном, так и в неявном виде, в том числе в виде «корневых компетенций» компаний, конкурирующих на меняющихся рынках. Следует констатировать, что изменения в бизнесе и управлении организациями серьезно обгоняют эволюцию научного знания, что вызывает скептицизм и в отношении бизнес-образования. Причины этого, на наш взгляд, в значительной степени объективны и вытекают из самой специфики научного знания.

Науку в конечном счете интересует поиск истины, объективных законов в формах, подтвержденных по стандартам научного знания, в то время как сферу эмпирической деятельности в области бизнеса и менеджмента интересует прагматический результат. Наука создает интеллектуальные активы – знания в разных формах, оформляя их в виде статей, книг, других публикаций. Это трудный и многогранный, во многом противоречивый процесс, реализуемый определенными институтами, где сосредоточены большие ресурсы. Сфера науки

Таблица 1
 Интересы «заинтересованных групп»

Наука	1. Поиск истины 2. Создание интеллектуальных активов - знания в разных формах 3. Саморазвитие сферы науки и научных институтов 4. Содействие образованию 5. Интересы ученых
Школы бизнеса	1. Получение дохода 2. Удовлетворенность слушателей 3. Обеспечение удобства 4. Функционирование и развитие ШБ на современной технологической и методической основе 5. Повышение статуса и бренда ШБ 6. Интересы ППС и работников ШБ
Государство	1. Соответствие развития образования государственной политике 2. Включение МВА в правовое пространство сферы образования 3. Защита интересов потребителя 4. Выполнение международных обязательств 5. Интересы бюрократии
Практика бизнеса	1. Потребности корпораций (образование ради результата) 2. Потребности индивидуумов (образование ради карьеры) 3. Потребности высших менеджеров (новое видение) 4. Потребности предпринимателей (личный успех в бизнесе) 5. Потребности бизнес-сообщества (развитие профессиональных бизнесменов и менеджеров)

обладает саморазвитием, своими интересами, проблемами и противоречиями, и это саморазвитие в известной мере осуществляется автономно. Таким образом, содействие образованию – это лишь одна из функций науки бизнеса и менеджмента, так же, впрочем, как и содействие практике. Образование, не способное осуществляться без заимствования достижений науки и в более широком смысле накапливаемого управленческого знания, тем не менее не может быть поставлено на научную основу даже в сравнении с образованием в области естественных и инженерных наук. К тому же имеются и самостоятельные интересы научных коллективов, ученых, их ассоциаций, которые должны получать ресурсы от общества, развиваться, защищать свои позиции.

Сегодня главной проблемой в развитии науки бизнеса и менеджмента является известный кризис теоретико-методической и инструментальной базы, которая в течение длительного времени была ориентирована на создание знаний, адекватных относительно стабильной внешней среде и задаче стабилизации деятельности организации. При этом на современном этапе изменчивость, турбулентность, переход к новому общественному укладу, связанному с экономикой знаний, информационным обществом, являются настолько глубокими и радикальными, что прежняя система знаний фактически противоречит потребностям общества и живой деятельности в экономике и бизнесе (которые в этом обществе имеют огромное значение) и мало помогает в формировании адаптивных, меняющихся, самообучающихся организаций.

Таким же противоречивым влиянием на главную функцию образовательной сферы – содействие разви-

тию эффективности бизнеса и менеджмента – обладают и **школы бизнеса**, имеющие свои интересы. Уже сегодня как зарубежные, так и многие отечественные школы бизнеса достигли серьезных результатов в получении дохода. «Бизнес-образование – это бизнес» – таков девиз институтов, действующих в этом сегменте платного бизнес-образования на вполне рыночных основах, в условиях достаточно жесткой конкуренции, которая обязывает быть не только предприимчивыми и решительными, но зачастую и циничными.

Тем не менее ориентация на клиентов, на удовлетворенность слушателей – участников образовательных программ, прежде всего программ МВА, – это не только суть миссии школ бизнеса, но и весьма важный фактор их успешной конкуренции на образовательном рынке. И в этом смысле передовые школы бизнеса, выполняющие свою миссию успешно, превращаются в локомотивы развития сферы бизнес-образования. Заметим, что они далеко не всегда являются исследовательскими школами бизнеса, принадлежащими одновременно и к сфере науки в этой области знания. Многие аспекты деятельности школ бизнеса призваны обеспечить удобное функционирование этих школ. Речь идет о таких аспектах, как создание инфраструктуры для бизнес-образования, развитие современной технологической и методической основы, что является важным вкладом этих школ в развитие управленческой мысли и практику образовательной деятельности (хотя это тоже достаточно ресурсоемкий процесс, требующий специальных усилий).

На рынке бизнес-образования идет серьезная борьба за создание брендов школ бизнеса, за повышение их статуса, что в целом ряде случаев не связано не только

с интересами науки, но и с желаниями слушателей. При этом многие пытаются основывать статусные и брендовые аспекты на соответствии требованиям этих двух сфер. Наконец, существуют прямые интересы профессорско-преподавательского состава и работников школ бизнеса, особенно их лидеров, основателей как государственных, так и частных учебных заведений, в получении материальных и моральных благ от деятельности в этой области. В нашей стране ведущие школы находятся в рядах достаточно успешных компаний по уровню своих доходов, включая доходы отдельных индивидуумов и коллективов.

Безусловно, особое влияние на развитие сферы образования и программы MBA оказывают **интересы государства**. Развитие бизнес-образования и школ бизнеса – это довольно важная часть образовательной политики государства, значение которой за последние несколько лет заметно возросло. Вспомним, что в 1999 году по решению тогдашнего министра образования В.М.Филиппова были предприняты первые и главные шаги по пути признания программ MBA, а в 2006 году создание бизнес-школ стало элементом государственной программы «Образование» и были выделены значительные средства на две гипершколы международного уровня, на развитие школ бизнеса в рамках вузов – участников «Инновационного образовательного проекта». Хотя государственная политика в этой области не вполне совершенна, противоречива и отчасти инерционна, в целом она была, безусловно, позитивной и оказала положительное влияние на развитие MBA в России.

Одна из актуальных, достаточно сложных и, к сожалению, до конца не решенных проблем – включение MBA в правовое пространство сферы образования. Первоначально были сделаны решительные и важные шаги в этой области, хотя последние изменения в законодательстве о дополнительном образовании поколебали статус MBA как престижной образовательной программы. Требуется узаконить MBA как программу федерального значения, признать соответствие степени (квалификации) MBA диплому о «втором высшем» образовании, что, безусловно, соответствует реальности и в дальнейшем даст обладателям такого рода дипломов возможность занимать соответствующие должности в государственных организациях.

Конечно, государство, развивая систему контроля качества образования, исходит из задачи защиты интересов потребителя и недопущения деградации этой сферы платного образования под влиянием коммерческих и иных посторонних интересов. Хотя и здесь инерционность бюрократических механизмов может помешать адаптации сферы бизнес-образования к меняющимся требованиям деловой хозяйственной среды, особенно острым на данном этапе. Немаловажное значение имеет и выполнение международных обязательств, в частности, переход сферы высшего образования на систему, требуемую Болонским процессом (программы MBA не относятся к «болонским» маги-

стерским программам, но, тем не менее, определенным образом с ними связаны).

Наконец, существуют и чисто институциональные, да, видимо, и личностные интересы работников государственных ведомств, которые при их загруженности многими проблемами образовательной сферы – более острыми и сложными, чем в сфере дополнительного образования, стремятся действовать в соответствии со своими предназначениями и функциями в госаппарате, а возможно, и в соответствии с некоторыми пристрастиями.

Практика бизнеса – это, пожалуй, наиболее серьезная и не вполне определившаяся по своим интересам и ценностям заинтересованная группа, влияющая на бизнес-образование в целом и программы MBA в частности. Следует подчеркнуть, что практика, о разрыве с которой бизнес-образования так часто говорят, – сама по себе сфера неоднородная. Среди потребителей бизнес-образовательных программ и корпорации, и индивидуумы, и собственники, и высшие менеджеры, и бизнес-образовательное сообщество в целом. Их интересы далеко не всегда совпадают. Корпорации хотят образования ради собственных результатов, ради реализации своих стратегий, а также ради повышения качества своего человеческого капитала – персонала, призванного выполнять вполне определенные функции. Довольно часто они заинтересованы в специалистах с узкой профессиональной подготовкой даже больше, чем в дженералистах, которыми становятся выпускники программ MBA.

Потребности индивидуумов – это прежде всего развитие карьеры как в организациях, где они работают, так и самостоятельно, стремление повысить свой статус и доход. Однако потребности высших менеджеров, а также собственников, которые уже достигли «карьерного потолка», несколько иные – это новое видение реальности, способность генерировать новые идеи, понимать современные тенденции в бизнесе и обществе и использовать их на благо своих компаний. Несколько особняком стоят потребности предпринимателей, действующих в сфере инноваций, рискованных начинаний, идентифицирующих свою деятельность с личным успехом в бизнесе. Очевидно, что личные качества различных категорий слушателей и их профессиональная квалификация, дополняя друг друга, тем не менее находятся в определенном противоречии с точки зрения приоритетов и пропорций. И это не всегда осознают даже сами обучающиеся бизнесмены и менеджеры. Соответственно, профессорско-преподавательский состав также не всегда способен подходить к вопросу комплексно, с учетом специфики аудитории. И здесь большая нагрузка падает на дизайнеров программы. Однако в условиях, когда соответствующий дизайн в идеале должен осуществляться в содружестве с представителями практики бизнеса, последние, не зная специфики обучения людей и состояния управленческого знания, также не могут взять на себя



Рис. 2. Трансформация программ MBA

слишком большие функции в проектировании и реализации программ, а также образовательного процесса.

Наконец, само бизнес-сообщество нуждается в бизнес-образовании, в том числе в его высшей форме – программе MBA, для становления, укрепления, развития своего профессионализма, своей идентификации среди специалистов. Это во многом связано с рождением того общего языка и профессионального мышления, в формировании которого образование играет исключительно важную роль. Именно поэтому сами бизнесмены весьма активно участвуют в развитии бизнес-образования и как спонсоры этого вида деятельности, и как преподаватели и непосредственные консультанты школ бизнеса в решении образовательных проблем. (На рис. 2 показана трансформация программ MBA под влиянием различных заинтересованных групп.)

Следует констатировать, что дженералистская профессиональная программа MBA, во всех странах защищающая свои позиции на основе деятельности школ бизнеса и их профессиональных ассоциаций, вырабатывающих стандарты, в некотором смысле держит оборону не только в нашей стране, но и во всем мире. Несмотря на то, что иногда школы бизнеса и сферу науки, являющихся основными игроками в этой области, упрекают в некотором эгоизме и защите своих экономических и статусных интересов, такая ситуация позволяет сохранить сложившуюся структуру бизнес-образования и не допустить ее деградации. Возможно, со временем эволюция сферы образования в экономике знаний будет меняться, что повлияет и на программы MBA (да и уже влияет), но сегодня в мировой и отечественной практике пока еще сохраняется стабильность. Положительным аспектом здесь выступает то, что в результате отсекаются различного рода «ненормативные» MBA, так называемые мини-MBA (напри-

мер, за шесть месяцев), MBA с изъятиями и отклонениями, не дающие комплекса знаний, соответствующих дженералистам, и т.д., отрицательным – консерватизм, медленные изменения под влиянием требований времени.

Однако в известной мере идет и «отпочковывание» от программ MBA образовательных форм, которые востребованы практикой и развитие которых является положительным процессом. Прежде всего это связано с программами Executive MBA, приспособленными к потребностям руководителей высшего звена или по крайней мере людей из среднего звена, имеющих солидный опыт пребывания на управленческих должностях. Для многих из них диплом об образовании не имеет такой большой ценности, как сами знания и личные качества, то есть специфические компетенции, важные для руководства компаний в целом. Именно на их формирование направлены многие программы, в которых требования тех или иных стандартов отходят на второй план и приближенность к требованиям руководителей высшего звена осуществляется в специфических для этой категории обучающихся формах. Степень углубленности в освоение профессии (точнее, развитие профессионализма) или же учета личных интересов может быть различной в программах от Sloan Fellows (десятимесячный эквивалент MBA для весьма зрелых руководителей высшего звена) до DBA (Doctor of Business Administration), дающих возможность этим руководителям обучаться, проводя серьезное исследование и решение оригинальных проблем. Наконец, программы этого типа для Executives могут быть и короткими, удовлетворяющими их отдельные специфические потребности в знаниях и навыках.

Левая часть рис. 2 показывает, как программы подготовки менеджеров приближаются к требованиям формирования специалистов (не всегда руководителей).

Наиболее важным трендом является трансформация дженералистских программ в программы магистратуры и специализированные мастерские программы для зрелых менеджеров, где уменьшается количество и объем преподавания общих управленческих дисциплин, но осуществляется углубление преподавания по специальным дисциплинам. В конечном итоге к MBA примыкают и программы профессиональной переподготовки по менеджменту (особенно по общему менеджменту), которые в известной мере стыкуются, переходят одна в другую, придавая всей системе большую гибкость и создавая основу для перехода на новую ступень – освоение MBA в целом.

Этот противоречивый процесс отказа от некоторых устаревших форм, перехода к новым более гибким программам, за которыми стоят, как уже отмечалось, различные интересы (вряд ли какая-либо из заинтересованных групп охватывает все требования к этой сфере), выдвигает и актуальные на сегодняшний день задачи. Среди этих задач, на наш взгляд, должен быть найден разумный баланс между признанием достаточно острой необходимости перемен в бизнес-образовании и отчасти в самих программах MBA, а также стратегической необходимости сохранения и укрепления самого бизнес-образовательного сегмента, которым является российский рынок MBA. Непродуманными мерами можно перечеркнуть те достижения, которые были достигнуты за последнее десятилетие, хотя шаги по развитию должны быть более решительными.

Следует прежде всего понять суть изменений в среде, организациях, ролях, трендах, образовании, да еще в такой сложный период экономического кризиса. Необходимо признать, что развитие MBA – это «политический» процесс, связанный со взаимодействием, а иногда и с противоборством различных сил и заинтересованных групп.

Актуальная проблема – поиск оптимальной концепции регулирования рынка MBA, создание адекватной для этого системы. В этой области наиболее правильным является развитие государственно-общественной аккредитации, выделение из существующей системы аттестации отдельной системы аккредитации программ MBA, где бы профессиональное сообщество, и прежде всего пока еще пассивное бизнес-сообщество, играли действенную роль, поскольку традиционная система аттестации вузов для бизнес-образования стала слишком консервативной и волей-неволей необоснованно приравнивающей эту сферу к профессиональному высшему образованию, у которого в конечном итоге другие задачи и другая специфика.

Наконец, следует обеспечить дальнейшую интеграцию MBA в международное образовательное пространство. Мы не можем двигаться без оглядки на те процессы, которые происходят и в мире, и в развитии самих программ, и в стандартах оценки их качества, и в их аккредитации, и в построении рейтингов. Слишком большие усилия были потрачены на то, чтобы интегри-

роваться в это пространство. Это достижение, которое также можно утратить в результате непродуманных действий.

MBA в период кризиса

Финансовый, а затем и экономический кризис серьезно повлияли на состояние рынка бизнес-образования. Тревожные симптомы обнаружилось еще осенью 2008 года, когда намечилось снижение наборов на программы MBA. Эта тенденция продолжилась весной 2009 года и усугубилась осенью. Казалось, что такое явление противоречит замеченной тенденции, согласно которой в кризисные периоды множество людей стремятся поступить в школы бизнеса, чтобы не терять времени и инвестировать определенные средства в обучение ради дальнейшей выгоды. Однако одно из исследований показало, что закономерности в этой области различны для развитых и развивающихся стран.

По сути, при принятии решения о длительной учебе в школе бизнеса, как это имеет место в случае с программами MBA, люди сопоставляют две характеристики: во-первых, ценность полученной квалификации (степени, degree) для последующей карьеры, во-вторых, затраты, связанные с таким жизненным шагом. При этом при оценке влияния на карьеру учитывается потеря ранее привлекательной работы и перспектива либо безработицы, либо получения работы не столь интересной, а при оценке затрат речь идет не только о затратах на обучение, но и о потере заработка, который часто ниже, чем в лучшие времена. Другими словами, оцениваются так называемые opportunity costs. В развитых странах оценка влияния на карьерную перспективу, как правило, выше, чем совокупные затраты на обучение, в то время как в развивающихся странах, наоборот, люди не рискуют вкладывать серьезные деньги в долгосрочные программы обучения вследствие более неопределенных перспектив их окупаемости. Такое явление наблюдалось, например, в Иране при падении цен на нефть и повсеместно наблюдается в нынешней России.

Наиболее неустойчивой частью рынка, хотя и разнонаправленной по тенденциям, является оплата обучения корпорациями. Как правило, она снижается из-за резкого сокращения бюджета на обучение кадров, хотя в отдельных случаях (главным образом применительно к коротким программам) корпорации готовы и далее оплачивать образование. Более решительными оказываются индивидуумы, которые накопили определенные средства и задумываются о будущем своей карьеры. Вместе с тем многие индивидуумы, обучение которых оплачивается как ими самостоятельно, так и работодателями, перестают оплачивать обучение из-за нехватки средств, просят рассрочку, откладывая продолжение обучения на будущие периоды. Доля таких лиц часто составляет от 10 до 30% и более для различных программ.

На фоне этого, однако, есть и положительная тенденция, состоящая в том, что учиться идут более подготовленные люди, принимающие осмысленные решения, тщательно взвешивающие программы разных школ бизнеса и знающие, чего они хотят. Как следствие, контингент, поступающий на обучение по программам MBA, хотя и сокращается, но характеризуется более высоким качеством абитуриентов.

Специфика России состоит в том, что в настоящее время несколько нарастает скептицизм по поводу программ MBA, в принципе характерный для последних лет как на Западе, так и в нашей стране. Если на Западе критикуется сама сущность выпускников MBA, их ценность, оторванность от реальной жизни и несоответствие требованиям эффективного бизнеса, то в России критике подвергаются прежде всего качество обучения и очевидный академизм большинства программ этого типа. В то же время конъюнктура в отношении программ MBA и DBA для руководителей высшего звена сохраняется и в ряде случаев даже возрастает несмотря на высокую цену программ. Руководители высшего звена не считают оплату обучения, которая зачастую достигает 30 тыс. долл. и более, приоритетным фактором, их особенно интересуют те специальные знания и навыки, которые помогают им справляться с управлением в эпоху кризиса, особенно если речь идет о новых назначениях.

Другим важным аспектом является диверсификация портфелей программ школ бизнеса. Почувствовав определенное сокращение спроса на программы MBA (в некоторых даже ведущих школах они просто временно или надолго упраздняются как нерентабельные), школы начинают компенсировать потери за счет более коротких программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, в которых используется потенциал, наработанный при реализации программ MBA. Возникает значительное разнообразие программ как по содержанию, так и по срокам и формам обучения.

Примечательно, что на фоне определенного сжатия рынка программ дополнительного образования сегменты бизнес-образовательного рынка, где предлагаются программы бакалавриата и магистратуры, напротив, серьезно расширяются. Это прежде всего относится к ведущим вузам, в которых увеличивается конкурс при поступлении на программы первого высшего образования, в сравнении с региональными вузами, где он зачастую значительно сокращается. Причины этого многообразны, в частности, они совпадают с общей тенденцией роста интереса к послевузовским магистерским программам («болонского» типа), но в 2009 году они были связаны и с реформой системы поступления в вузы, вызванной ЕГЭ и открывшей дорогу рядовым абитуриентам из провинции в наиболее престижные вузы страны. Те школы бизнеса, которые сочетали программы бакалавриата, магистратуры и MBA, почти не почувствовали негативных последствий изменений на рынке,

чего не скажешь о российских школах бизнеса, сосредоточенных лишь на программах дополнительного образования.

В данной сфере, по сути, изменилась модель конкуренции – если раньше это была прежде всего дифференциация, создание дополнительной ценности для потребителей, то теперь во весь рост встал вопрос о сокращении издержек и, соответственно, рыночных цен. Хотя лидеры рынка воздержались от снижения цен, опасаясь перехода в более низкую ценовую категорию, и лишь немногие из них все же стали вводить скидки в оплату на обучение, школы бизнеса второго эшелона откровенно пошли на ценовой демпинг.

Вместе с тем положение о том, что кризис – это время новых возможностей и время перестроек, отчасти оправдывается и в российском бизнес-образовании, где в программах MBA разрабатываются, внедряются и рекламируются многие инновации.

Программы ведущих школ все более идентифицируются как программы подготовки менеджеров-джерналистов, направленные на развитие соответствующих компетентностей, на лучшее сочетание приобретения профессиональной квалификации и формирования личности обучающихся. Среди методов достижения этого следует выделить обучение, базирующееся на проектах, ориентированное на клиентов; повышение электронной компоненты в обучении (учебные порталы, доступы к электронным базам данных и т.д.) для работающих людей, хотя и без перехода на действительно дистанционные программы; обучение непосредственно в корпорациях с изучением живого опыта поведения во время кризисов; расширение круга лиц, имеющих доступы к курсам по выбору; совместное преподавание профессоров и практиков (teamteaching); повышение роли тренингов и целый ряд других нововведений.

В последние два – три года можно говорить о серьезном прорыве в интернационализации бизнес-образования в России, возможно – о зарождении нового этапа в этом плане. Повышается роль и популярность международных школ и программ MBA и других аналогичных программ, роль преподавания на английском языке. Речь идет о таких программах, как программы Кингстонского, Дарэмского, Открытого и других университетов Великобритании, известная много лет программа школы бизнеса в Хейворде (США), программы школ бизнеса Антверпена, Гренобля, Advancia Negocia и т.д., которые стали более широко известны публике и оцениваются положительно.

Особое значение имеет, на наш взгляд, открытие в сентябре 2009 года Московской школы управления «Сколково», которая, наконец-то, сломала барьер между бизнес-образованием и бизнесом, взявшим на себя большие расходы и миссию формирования этой ориентированной на практику школы, резко повысила интерес государства к бизнес-образованию и

благодаря умелой PR-кампании привлекла весьма серьезных западных бизнесменов и профессоров к этому виду деятельности. Не менее высоки ожидания и от предстоящего в ближайшие пару лет открытия обновляемой школы управления в Санкт-Петербургском университете. Несмотря на присутствие очевидного конъюнктурного элемента в этих проектах, они создают площадки для обучения, исследований, международных научных и других контактов более высокого уровня, чем это имеется на сегодня в России, и благоприятно повлияют как на стоимость бизнес-образования, так и на общий климат, на отношение к нему. Правда, существующим бизнес-школам предстоит доказывать, что и они достаточно близки или уже достигли международных стандартов если и не лидеров, то средних зарубежных школ бизнеса или отечественных «гипершкол».

В то же время российские школы бизнеса часто недооцениваются, допускаются скоропалительные заявления, что в России вообще отсутствуют школы бизнеса. Это не только противоречит тому факту, что тысячи людей получают в них качественное бизнес-образование, но и мешает многим нашим школам получить иностранную аккредитацию. Следует напомнить, что восемь российских программ MBA имеют аккредитацию AMBA, несколько магистерских программ – аккредитацию EPAS, действуют программы (правда, зарубежные) с аккредитацией AACSB, полдюжины институтов получили аккредитацию CEEMAN и т.д. Это, безусловно, высокая оценка качества российского бизнес-образования, которое в своих лучших проявлениях находится на хорошем уровне.

Другим положительным моментом является создание и развитие в последние годы совместных программ на долговременной основе, что в ряде случаев приводит к образованию консорциумов школ бизнеса разных стран, например, с участием МИРБИС, АНХ и т.д. Это серьезная методическая и деловая интеграция российских школ и их зарубежных партнеров. Вопрос состоит в том, является ли это модой (возможно, преходящей) или долгосрочным трендом, известным переломом отношения к российскому бизнес-образованию и новым этапом его вхождения в международное образовательное сообщество. Мы склоняемся к оптимистической оценке этих тенденций.

В результате нынешнего кризисного периода, который, хочется верить, закончится не позднее 2011/12 учебного года, когда возобновятся нормальные наборы, произойдет целый ряд положительных изменений в программах MBA и российском бизнес-образовании в целом. Главнейшие из них, как представляется, следующие.

Прежде всего сформируется новая структура образовательного рынка, а именно – несколько замедлится рост программ MBA, но увеличится значение маги-

стерских программ, в том числе для взрослых работающих слушателей с опытом, расширится сфера для разнообразных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, прочно утвердятся и будут ускоренно развиваться сегмент программ EMBA и DBA. Соответственно, это повлияет и на школы бизнеса, их образовательные портфели, когда, как это и бывает на зрелых рынках, конкуренция будет успешной при более определенной специализации и профиля предлагаемых программ.

Назрели и ожидаются изменения в регулировании программ MBA, их качества на пути более четкого разграничения и вместе с тем взаимодействия между государственными органами, профессиональным сообществом и бизнесом. В ближайшие годы должна быть создана действенная система аккредитации качества программ, позволяющая высветить их преимущества и устранить недостатки. Будет устранена правовая неразбериха в определении статуса программ MBA, так же как и других программ дополнительного образования в области бизнеса и менеджмента.

Безусловно, усилится кооперация с бизнес-сообществом, которое в последние годы проявляет всю большую активность не только на словах, но и на деле. Хочется верить, что улучшение экономической конъюнктуры приведет к более серьезному финансовому участию бизнеса в развитии школ бизнеса, созданию эндаунмент-фондов, отсутствие которых пока значительно отличает российские школы от зарубежных и ослабляет их материально-техническую и финансовую базу. Будут и далее развиваться частные, не зависящие от государственной системы образования школы бизнеса и другие институты. Кроме того, представители бизнеса, их новое поколение более решительно пойдут в преподавание, принимая непосредственное участие в разработке и организации осуществления образовательных программ с более тщательным учетом требований практики.

Прогноз развития программ MBA, которые будут, безусловно, развиваться и модифицироваться в соответствии с наблюдаемыми общемировыми тенденциями, для России однозначен – это будут программы более высокого качества, развивающиеся на весьма солидной научно-методической и организационной основе, в тесной взаимосвязи со своими потребителями. Сфера российских программ MBA имеет свое лицо, ее развитие неуклонно и поступательно и таковым будет в обозримом будущем.

«Бизнес в России не чурается бизнес-образования и вполне в нем заинтересован»

Российская ассоциация бизнес-образования в 2010 году отметит 20-летие с момента основания. О проблемах становления и развития бизнес-образования в России, о востребованности выпускников российских бизнес-школ и перспективах привлечения на программы бизнес-образования звездных бизнесменов и политиков мы беседовали с известным публичным политиком, имеющим большой опыт работы во власти, **И.М.ХАКАМАДА**

***Редактор:** За прошедшие двадцать лет российское бизнес-образование прошло этап становления и интенсивного развития. В результате в отечественной системе дополнительного образования появились такие программы обучения, как MBA и EMBA. Каково Ваше мнение об этих программах?*



Переход к рыночной экономике потребовал переподготовки специалистов в области экономики и менеджмента. Многие организации направляли своих сотрудников на короткие курсы переподготовки и повышения квалификации. Как грибы после дождя появлялись курсы для бухгалтеров или, например, брокеров, где читали лекции по биржевой торговле и фондовому рынку. Конечно, большинство преподавателей на подобных курсах и в высшей школе использовали в своих лекциях переведенные западные учебники и учебные материалы. Своих методик обучения и книг по рыночной экономике у нас тогда не было. Поэтому в этой области образования было много дилетантизма и поверхностного копирования. Даже в Правительстве РФ, когда я там работала, была такая тенденция: разработку сложных концепций

Ирина Муцуовна ХАКАМАДА, кандидат экономических наук, доцент, политик, общественный деятель, писатель

развития и сложных проектов законодательных актов осуществляли на основе зарубежных документов, заимствованных при обмене делегациями конгрессменов с зарубежными странами. Например, пакет законов о развитии ипотеки и франчайзинга.

За двадцать лет все изменилось. Бизнес-образование стало более профессиональным, выросли собственные кадры. Может быть, среди них еще не так много настоящих «коучеров», известных консультантов. За рубежом очень высоко ценят «эд-вайзеров», которые получают значимые гонорары за то, что, приезжая в компании, они проводят диагностику и дают профессиональные советы, например, как выстраивать стратегию и тактику, как позиционировать себя на рынке, с помощью каких приемов, какие должны быть цены на их продукцию и т.д. Такого количества высокопрофессиональных кадров в образовании, как на Западе, у нас нет. Если у нас есть суперконсультанты, то они занимаются только консультированием, а преподавательская деятельность в школе бизнеса их не привлекает. У них нет для этого стимула, главное – это не повышает их престижа. До сих пор в плане оплаты образование у нас (особенно в вузах) – это скорее благотворительная деятельность некоторого количества высокопрофессиональных специалистов.

Тем не менее качество бизнес-образования, безусловно, выросло. Это видно по программам, по методикам обучения, которые абсолютно профессиональны. Меня особенно радует, что сегодня возникла новая волна – мы уже не копируем западные школы, а пытаемся утрясти и скоординировать методы ведения бизнеса в западной рыночной экономике со своими традициями, с сегодняшним днем России. Мы находимся в «туманном» состоянии. Крупные корпорации у нас не свободны, политика Центрального банка и бюджетная политика заметно отличаются, контроль за финансовой деятельностью часто носит коррупционный характер. Если сегодня обучать так, как обучают на Западе, а потом дать возможность этому обученному менеджеру применить свои знания в отечественном бизнесе, то он может оказаться в проигрышной ситуации.

Редактор: Вы имеете в виду ограниченность «книжного» образования или что-то еще?

Поясню свои слова на таком классическом примере. Одна компания приступила к реализации девелоперского проекта. Собственники и менеджеры планировали провести первую презентацию своего проекта так, как их учили в американских бизнес-школах, по западным учебникам. В соответствии с этим сотрудники компании готовили суперпрезентацию с огромными экранами, потом предполагался красивый фуршет, позже – ужин.

Они хотели пригласить музыкантов во фраках и обязательно «звездного» исполнителя уровня Владимира Спивакова. Все должны быть в вечерних платьях и т.д. Предполагалось, что на этом вечере будут присутствовать агенты, которые должны опросить присутствующих и выяснить, готовы ли они вложить деньги в этот проект. Когда организаторы обратились ко мне за советом, то я сразу сказала, что замысел ошибочный и не даст результата.

В чем ошибка? Прежде всего необходимо учитывать, что все происходит в России и проект должен быть продан российским инвесторам, а не западным. В России, если ты хочешь что-то продать, то, во-первых, не должен спешить и, во-вторых, не должен ничего продавать. Весь менталитет российского бизнеса построен на конкурировании: у того есть, а у меня нет. Необходимо создать ситуацию, в которой человек захочет купить. Подчеркиваю: не ты хочешь продать, а он хочет купить. Для этого необходимо создать атмосферу недоступности данного проекта. Поэтому первое, что нужно сделать для продвижения инвестиционного проекта, это организовать распространение слухов о том, что это нереально интересно, совершенно недоступно и придется очень постараться, чтобы попасть в список ожиданий. И первое мероприятие – это не презентация, а пикник. Все приглашенные собираются для получения удовольствия от непринужденного общения, красивой природы, вкусной еды. На встречу приглашают людей, которые бывают в разных модных «тусовках» и могут распространять нужную информацию по разным направлениям. Продавать в России надо медленно и небрежно.

Создатели школы бизнеса «Сколково» провозгласили, что они хотят обучать слушателей тому, как делать бизнес на действительно становящемся рынке. Для становящегося рынка характерно: коррупционность, бюрократия, не совсем рыночный менталитет, много национальных особенностей. Национальный характер в бизнесе стирается, когда бизнес имеет очень большую, глобальную традицию. Итак, новый тип работы – это, с одной стороны, базовые дисциплины, а с другой – очень много специфики и приемов от практиков, людей, которые знают жизнь и бизнес, не только знают то, что написано в учебнике (возможно, вообще не знают, что написано в учебнике), но обладают огромным опытом успешного предпринимательства. У них есть проблемы и с государством, и с чиновниками, и с бандитами, и с «крышами». Как только это удастся совместить, будущее бизнес-образования станет намного более перспективным, чем будущее высшего образования.

Редактор: Почему, на Ваш взгляд, в России, по сравнению с Западом, бизнес проявляет мало интереса к бизнес-образованию?

Бизнес в России не чурается бизнес-образования и вполне в нем заинтересован. Я это знаю по себе. Корпорации, такие как МТС, «Билайн» и другие, можно сказать, с утра до вечера обучают свой персонал. Учатся по западным технологиям, вплоть до того, что сотрудники (пожилые женщины – бухгалтеры и молодые менеджеры) бегают в лесах и полях и иногда по двое суток ищут своего начальника. Это западный тренинг по созданию команды. Однако работодатели испытывают некое недоверие к школам бизнеса. Они рассуждают так: «Мы направим сотрудника, заплатим за него деньги, а его будут учить тому, что написано в учебниках. Это скучно». Компании заинтересованы в том, чтобы в школе смогли раскрыть его потенциал, научить креативно, нестандартно подходить к решению постоянно меняющихся ситуаций на рынке. Есть некое недоверие к тому, что бизнес-образование раскроет новый потенциал роста у слушателей программ.

Редактор: *Тем не менее крупные российские компании посылают своих менеджеров учиться в западные школы бизнеса. Как Вы думаете, почему?*

Да, есть такая тенденция. Я это объясняю тем, что западные школы обладают брендом, который создавался десятилетиями. За брендами стоят имена великих бизнесменов, консультантов, окончивших эти школы. В западной школе очень развита «система звезд», когда наряду с преподавателями в процессе обучения участвуют звезды бизнеса, которые читают короткие курсы. Эти курсы основаны на уникальном опыте бизнесменов и представляют собой сплошные кейсы. Именно это привлекает российские компании, и они охотно отправляют своих сотрудников обучаться на Запад. У нас эта система пока не развита. В отечественных школах главное место занимает профессиональный преподаватель, который прочитал много книг, все знает, но, к сожалению, не имеет собственного опыта. Правда, у некоторых преподавателей может быть опыт консалтинга, но этот опыт «легкий». Среди них нет консультантов, которые бы взяли и вытащили компанию с нуля. В программах бизнес-образования обязательно должны участвовать звезды бизнеса. Заинтересовать их легче, когда они еще «великие», но уже устали и потихоньку отходят от дел.

Редактор: *Дает ли диплом MBA неоспоримые преимущества кандидату на рабочее место в российских компаниях?*

Безусловно, преимущество есть, но не во время кризиса. В условиях кризиса чем больше у работника оснований претендовать на высокую позицию в компании, а следовательно и высокую заработную плату, тем менее он востребован на рынке труда. Во время кризиса компания удерживает

бизнес, она не рвется вперед. Дорогостоящие суперкадры ей не нужны, они просто бесполезны в период, когда компания стремится использовать имеющиеся у нее финансовые ресурсы на покупку привлекательных активов.

Многие молодые люди считают, что диплом MBA дает возможность повысить авторитет в профессиональной среде и занять высокооплачиваемую должность. Да, это действительно так, но справедливо это только в период нормального роста экономики и для западных сертификатов, которые имеют большую историю и заслужили признание во всем мире. Российскому диплому MBA прежде всего не хватает такой истории, ведь российскому бизнес-образованию всего двадцать лет. Кроме того, не хватает так называемой «success story» о выпускниках программы MBA. Набор таких историй необходимо умело распространять на рынке. Обильная информация о реальных успехах выпускников программ MBA будет способствовать положительному имиджу диплома и убеждать, что он реально действует. Любая репутационная составляющая очень медленно создается. Необходимо потратить много труда и времени, чтобы рынок стал воспринимать диплом MBA как новое качество. Другими словами, необходимо не только создавать это новое качество, но и сопровождать его.

Редактор: *Наверное, в компаниях штатное расписание сотрудников должно разрабатываться с учетом появления диплома MBA?*

Да, безусловно. Вспомним, в военных организациях нельзя подняться на ступеньку выше, если ты не имеешь документа о том, что прошел соответствующее обучение. С одной стороны, это хорошо, с другой – плохо. Потому что есть талантливые люди и есть бедные компании. Бизнес должен быть очень гибким и ориентироваться на главную цель в сложных и противоречивых ситуациях.

Редактор: *Доверяете ли Вы рейтингам бизнес-школ, которые сегодня публикуют российские СМИ?*

Очень сложно разработать методику составления рейтингов, поэтому большинство из них «лукавые». Я за то, чтобы существовали не рейтинги бизнес-школ, а некие индексы, которые формируются постепенно, аккуратно, и они бы давали объективную оценку качества образования. Конечно, это сложно. Я, например, знаю, как создаются списки ста политиков. Опрос проводят несколько СМИ, которые отслеживают публикации и определяют индекс цитируемости. Было довольно смешно, когда в рейтинге газеты «Коммерсант», составленном на основе этой методики, я попала на позицию «Писатель номер один». В это время вышла моя книга «Sex в большой политике», и индекс цитируемости был высоким. Наверное, корректнее было бы ввести по-

зицию «Публицист в области бизнес-образования – самая лучшая книга», это было бы точнее. А вообще, мне кажется, что нужно хорошо делать свое дело и не обращать внимания на рейтинги.

Редактор: На Вашем сайте есть информация о мастер-классах, которые Вы проводите в разных городах России. Расскажите, пожалуйста, что Вас подтолкнуло к преподавательской деятельности на новом этапе Вашей карьеры? Доставляет ли это Вам удовольствие?

Проведение мастер-классов – это огромное удовольствие и, пожалуй, единственное, что я делаю с радостью и вне зависимости от графика и денег. У меня за плечами восемь лет преподавательской деятельности, после которой я ушла в бизнес, а потом в политику. Сейчас появилось второе дыхание! В 2003 году мы, то есть партия «Союз правых сил», проиграли на выборах. Наша команда стала думать, что делать дальше. Вот тогда и возникла идея написать книгу, в которой можно поделиться своим опытом развития политической карьеры. Вскоре я закончила президентскую кампанию и решила через год уйти из политики. Тогда неожиданно и пришло предложение от компании «Сити класс» в числе других известных людей провести мастер-класс по лидерству. Я выразила сомнение по поводу уместности мастер-классов по лидерству или истории успеха после столь сокрушительного поражения на выборах. Однако меня уговорили, объяснив наш проигрыш исторической ситуацией в стране, которая препятствует победе либеральной идеи в России. Аргументом «за» также было и то, что требовался опыт построения карьеры политика. У меня он есть, так как я действительно пришла в политику «никим», с совершенно не нужными для политики фамилией, происхождением и полом и при этом достигла позиции вице-спикера, стала кандидатом в президенты, была министром в правительстве. Вот об этом меня и просили рассказать. На первых порах эти мастер-классы проходили в арендованных кафе. На мою первую лекцию пришли тридцать человек. Потом аудитория стала расти, расширилась тематика классов. Мы включили такие дополнительные темы, как искусство проведения переговоров, создание имиджа и многое другое. Вот здесь мне и пригодился опыт преподавательской работы. Я взяла весь свой материал, систематизировала его, провела анализ ситуации, ознакомилась с материалами других мастер-классов схожей тематики, прочитала учебники и другую литературу по теме, а потом разработала свой курс. Он короткий, но, на мой взгляд, очень яркий. Аналогично курсам, которые читают на Западе «звезды» бизнеса, мой курс – это не просто лекция, это немножко «шоу».

Редактор: Один из Ваших мастер-классов посвящен теме лидерства. Какие качества лидера наиболее значимы для современных руководителей компаний?

Поговорим об одном из качеств, которое никогда не менялось, но, к сожалению, молодое поколение бизнесменов мало на него обращает внимания. Хотя в книгах об этом пишут. Почему произошел глобальный кризис? Потому что бизнес с помощью новых финансовых инструментов решил впервые полностью освободиться от ответственности и рисков при расширении своего бизнеса и увеличении капитализации. Для этих целей были использованы чрезвычайно сложные схемы кредитования и возврата заемного капитала, в результате в какой-то момент наступил неизбежный «обвал». Нарушено главное правило лидера бизнеса: чем крупнее и масштабнее бизнес, тем больше личная ответственность. И раньше, и сегодня лидерство – это личный риск и личная ответственность. Тем не менее в кризис большое количество руководителей компаний снимают с себя ответственность за будущее бизнеса и увольняют сотрудников, причем в первую очередь самых дорогих. При этом, чтобы удерживать свою позицию руководителя, они выдвигают самые нелепые обоснования увольнения самых креативных, самых лучших работников.

Ответственный руководитель во время кризиса действует по-другому. Он понимает, что ему необходимо сохранить для будущего определенное количество очень хороших специалистов, которым он не может в настоящей ситуации платить большие зарплаты. Чтобы удержать этих сотрудников в компании, необходимо открыто поговорить с ними, показать, как распределяется бюджет и на какое вознаграждение они могут рассчитывать, если останутся в компании. Казалось бы, ничего особенного, однако только единицы руководителей выбирают такой вариант. Ответственный бизнесмен понимает, что рано или поздно кризис закончится и компания сможет развиваться. Ничего стабильного в двадцать первом веке нас не ожидает и компании предстоит пережить еще много кризисов.

Редактор: Согласились бы Вы принять участие в программе MBA российской школы бизнеса и провести один из мастер-классов?

Совсем недавно я с удовольствием приняла предложение Международной школы бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ провести мастер-класс. Идея поработать с МШБ возникла после «круглого стола», в работе которого я принимала участие. До этой встречи многие признавали, что мои мастер-классы представляют интерес. Мне есть, что сказать людям, и я умею убедительно и красиво говорить, кроме того, у меня есть имя.

Однако не было уверенности, что мои мастер-классы можно использовать в высшей школе или программах дополнительного образования. Но когда в рамках «круглого стола» мы обсуждали проблемы глобального кризиса, я просто влюбилась в ребят, которые там присутствовали. Мы общались «без барьеров». Чувствовалось, что все заинтересованы в обсуждении, они задавали очень много интересных, глубоких и нестандартных вопросов. Познакомившись с этой аудиторией, я согласилась сотрудничать с МШБ. Это, конечно, пробный вариант, и я буду вести короткие мастер-классы.

Редактор: Вам понравилась аудитория, люди, которые приняли участие в работе «круглого стола». Получается, что аудитория имеет для Вас большое значение?

Безусловно. Я выделяю три типа аудитории. Первая, когда люди встречают все на «ура» и безоговорочно верят всему, что им говорят. Такой бывает студенческая аудитория, и она, на мой взгляд, немножко скучная. Второй тип аудитории, наоборот, показывает, что все знает и ее ничем не удивишь. В такой аудитории доминируют люди, которые заранее воздвигают барьер и занимают позицию несогласия со всем, что им будут говорить. Спор в такой ситуации бесполезен, потому что не ведет к истине, а просто идет «убиение энергии» друг друга. Наконец, есть оптимальная аудитория, которую я увидела в МШБ. Такую аудиторию составляют глубокие, любознательные, открытые к новому знанию люди. Даже если они спорят, все равно не стремятся доказать, что кто-то из них прав, а хотят дойти до истины. Мне это страшно интересно.

Редактор: Думаю, что многие российские бизнес-школы, так же как и западные, с удовольствием приглашали бы известных бизнесменов. Однако за рубежом участие в образовании способствует положительному имиджу бизнесмена, а в России этого нет, не так ли?

На Западе представители образования, как среднего и высшего, так и бизнес-образования, составляют элиту общества. Профессура самых рейтинговых школ бизнеса составляет высшую прослойку общества. У нас, к сожалению, никаких изменений с девяностых годов, когда все порушилось, не произошло. В России высшая школа очень опустилась по сравнению с дореформенным уровнем, а бизнес-школа тихо рождается и набирает вес. В целом люди, представляющие образование, не входят в приоритетные группы влияния. Поэтому у бизнесменов нет мотивации. Работа в университете для некоторых из них представляет собой «хобби».

Редактор: При каких условиях ситуация может измениться?

Думаю, пока у России есть нефть и газ, ничего не изменится. Посмотрите, пожалуйста, на бедную, с точки зрения природных ресурсов, Финляндию, которая граничит с Карелией. Экономика Финляндии базируется на инновациях, там ценят образование и понимают, что знания – главный источник конкурентоспособности. Вы знаете, что Skipe придумали эстонцы? Они тоже стремятся развивать новые технологии, инновации. Когда Россия реально начнет двигаться в сторону инновационной экономики, тогда образование займет достойное место в обществе и будет востребовано. А пока экономика исключительно сырьевая, все останется по-прежнему.

Редактор: Ирина Муцуовна, что Вы как общественный деятель могли бы пожелать Российской ассоциации бизнес-образования?

Сегодня в одиночку не проживешь, особенно в России, особенно в образовании. Современная ассоциация – это профессиональное объединение, которое держится на взаимных интересах и взаимной помощи. На мой взгляд, это очень большое дело – тонко и аккуратно, не мешая друг другу, помогать вытаскивать себя и других на падающем рынке. Думаю, что кризис еще не закончился, еще много всяких связанных с ним проблем впереди. Поэтому мои пожелания: выжить или, как говорят во время кризиса, удержать ситуацию, а потом сделать рывок. Рывок в создании мощной базы суперкадров, которые смогли бы из бизнес-образования сделать «бриллиант», тогда корпорации считали бы за честь обучить свой персонал в российских бизнес-школах.



*Финансовая академия при Правительстве РФ –
90 лет образовательной деятельности*

От академии – к университетскому комплексу исследовательского типа

Интервью ректора
Финансовой академии
при Правительстве РФ
М.А.Эскиндарова



В 2009 году Финансовая академия при Правительстве РФ отмечает свой юбилей – 90 лет со дня основания. Начиная с 20-х годов прошлого века академия готовит кадры для российской экономики, выпуская ежегодно более 21 000 специалистов, которые поступают на работу в банки, инвестиционно-финансовые и страховые компании. В числе выпускников академии руководители крупнейших российских и международных банков. Сегодня Финнакадемия – это крупнейший научно-образовательный комплекс, один из ведущих учебных и научных центров России в области экономики и финансов, который одним из первых начал подготовку специалистов по программам бизнес-образования.

Михаил Абдурахманович ЭСКИНДАРОВ, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, ректор Финансовой академии при Правительстве РФ, независимый член совета директоров ряда крупных промышленных объединений и банков

Редактор. Михаил Абдурахманович, 2009 год – юбилейный для Финакадемии. Академия имеет высокий авторитет как в нашей стране, так и за рубежом. Многие выпускники академии стали благодаря высокому профессионализму известными людьми в нашей стране. Однако завершился очередной этап деятельности, интересно посмотреть в будущее. Каковы планы? Что предстоит сделать в ближайшем будущем?

М.А.Эскиндаров. Планы у нас, конечно, есть, и они приобретают все более реальные очертания. Главное направление развития – превратить академию в университетский комплекс исследовательского типа. Однако задача состоит не в том, чтобы формально получить это звание, а в том, чтобы каждый преподаватель нашей академии активно занимался исследовательской деятельностью. По нашим оценкам, на сегодняшний день активно занимаются научной работой примерно пятьдесят процентов преподавателей. В ближайшие два – три года мы намерены увеличить их число до семидесяти – восьмидесяти процентов. Результаты научных исследований ученых академии должны публиковаться в признанных отечественных и зарубежных научных журналах. На их основе преподаватели академии смогут издавать монографии, учебники и учебные пособия. В последние годы преподаватели Финакадемии опубликовали в зарубежных научных журналах около сорока статей – и это не плохой результат. При этом в научную работу необходимо активно вовлекать не только преподавателей и аспирантов, но и студентов бакалавриата и магистратуры.

В настоящее время в академии создано несколько центров, которые объединил Научно-исследовательский институт финансового рынка переходной экономики. Мы работаем над формированием еще одного научно-аналитического центра, который будет называться Центр макроэкономических и финансовых исследований. Кроме того, сегодня Финансовая академия издает два научных журнала, и в перспективе мы планируем значительно увеличить их число и далее развивать издание научной литературы.

Безусловно, дальнейшее развитие научно-исследовательской работы предполагает укрепление связей с бизнесом, участие в проектах, конкурсах, научных конференциях и семинарах. Мы активно работаем над тем, чтобы наши молодые, талантливые ученые расширили поле деятельности, вышли в регионы. Положительные результаты приносит наша активная работа в качестве экспертно-аналитического центра Правительства РФ. Эксперты центра высказывают свое независимое

мнение о направлениях посткризисного периода развития экономики России, в частности ее финансовой архитектуры.

Редактор. Финакадемия как признанный лидер экономического образования нашей страны успешно развивает программы бизнес-образования. Расскажите, пожалуйста, об этом направлении деятельности академии. Какие новые проекты в сфере бизнес-образования реализует вуз?

М.А.Эскиндаров. Большое внимание мы стремимся уделять проблеме создания реальной системы непрерывного образования. Наши выпускники должны иметь возможность после окончания академии получить информацию обо всех имеющихся программах дополнительного образования и выбирать из них те, которые им необходимы для развития карьеры. Другими словами, академия предоставляет возможность выпускникам не ограничиваться только высшим образованием, но и обучаться по программам бизнес-образования.

Два года назад в Финакадемии была создана Международная школа бизнеса (МШБ), которая за это короткое время развернула активную деятельность и заняла заметное место на рынке бизнес-образования. Надо отметить, что если до создания МШБ Финансовая академия не числилась в рейтинге центров бизнес-образования, то в настоящее время мы вошли в двадцатку наиболее известных центров России. Для нас очень важно и приятно, что о деятельности и потенциале МШБ знают наши партнеры – представители банков и финансово-инвестиционных компаний.

Одна из важных задач школы – развитие международных программ обучения совместно с зарубежными университетами и школами бизнеса. С учетом того, что Финансовая академия уже имеет хорошие партнерские отношения со многими зарубежными учебными и научными центрами, мы решим эту задачу в ближайшее время и расширим международные связи в сфере бизнес-образования.

В Финансовой академии успешно работает Институт делового администрирования и бизнеса, который осуществляет подготовку специалистов для корпораций и крупных банков. По программам бизнес-образования (краткосрочным, среднесрочным и MBA-программам), ориентированным на нужды корпоративных клиентов, проходят обучение сотрудники Газпрома, Лукойла, Центрального банка и его филиалов. Мы будем укреплять и развивать наши позиции на этом направлении. Однако в условиях

кризиса особенно актуальной становится задача возрождения института краткосрочных программ, и прежде всего обучение специалистов для различных фондов (Фонд социального страхования, Пенсионный фонд и другие). Третье направление – подготовка сертифицированных бухгалтеров и аудиторов. Финакадемия традиционно ведет подготовку и переподготовку кадров этого профиля и имеет устойчивые партнерские отношения с Минфином России, с профессиональными ассоциациями бухгалтеров и аудиторов. Четвертое направление дополнительного образования – подготовка государственных служащих – относительно новое для академии и имеет свою специфику.

Редактор. *Какие программы дополнительного образования пользуются наибольшим спросом у корпоративных заказчиков? Изменилась ли ситуация в связи с кризисом?*

М.А.Эскиндаров. Наибольшим спросом пользуются короткие программы обучения, максимально ориентированные на нужды корпоративных клиентов. Многие руководители в условиях кризиса сокращают расходы на обучение своих сотрудников. На самом деле именно в период кризиса появляется возможность повышения квалификации работников. Вместо увольнений и отправки в отпуск некоторых сотрудников целесообразно направлять в учебные центры, бизнес-школы на переподготовку. Самое лучшее вложение в период кризиса – это инвестиции в «мозги» (наращивание интеллектуального капитала компании). К сожалению, во многих российских компаниях отсутствует жесткая программа повышения квалификации сотрудников. В зарубежных банках, с деятельностью которых я имел честь познакомиться, разработана система повышения квалификации персонала, начиная от президента и заканчивая младшим служащим. Там не сокращают резко затраты на образование сотрудников в период кризиса. Тем более что образовательные учреждения готовы разработать систему скидок на обучение персонала компаний.

Редактор. *Как вы строите отношения с работодателями, каким образом их запрос учитывается в учебных планах и программах? С какими крупными компаниями взаимодействует академия?*

М.А.Эскиндаров. В настоящее время Финакадемия заключила соглашения на подготовку кадров с такими крупнейшими компаниями, как Лукойл, Газпром, РЖД, Аэрофлот, с крупнейшими финансовыми и банковскими институтами – Сбербанк, Ингосстрах, ВТБ, Внешэкономбанк, банк «Возрождение», Газпромбанк, Россельхоз-

банк. Задача нашего блока дополнительного образования – найти механизмы реализации этих соглашений.

Формируя программы обучения, мы стремимся учитывать пожелания компаний. Однако я согласен, что проблема взаимодействия бизнес-школ с представителями бизнеса существует. Некоторые руководители бизнес-структур считают, что они лучше всех знают, как и кого нужно обучать – это большая ошибка. Необходима совместная работа. В прессе было много публикаций о том, что профессиональные образовательные стандарты должны разрабатывать сами бизнесмены, однако я сомневаюсь, что даже самый способный и талантливый руководитель крупной корпорации осознает все потребности своей компании в обучении персонала с точки зрения будущего. По моему мнению, работодателей необходимо привлекать к участию на разных этапах образовательного процесса и в различном качестве. Например, представить экспертное мнение при формировании стандартов и программ, участвовать в качестве преподавателей при реализации программ обучения, оказывать экспертную помощь при сборе материалов для написания выпускных работ и организации стажировок преподавателей и студентов.

Российской ассоциации бизнес-образования совместно с ведущими вузами и школами бизнеса необходимо организовать «круглый стол» для представителей бизнеса и бизнес-образования с участием Российского союза промышленников и предпринимателей, Ассоциации российских банков и Ассоциации «Россия». На наш взгляд, регулярное проведение подобных встреч, на которых будут присутствовать первые лица с обеих сторон, чрезвычайно полезно для взаимопонимания и реального движения навстречу друг другу.

Редактор. *В конце мая в Екатеринбурге прошла конференция директоров и деканов бизнес-школ стран ШОС «Бизнес-школы как институт развития экономики», на которой был поднят вопрос о формировании Евразийской модели бизнес-школы. Существует ли, по Вашему мнению, национальная специфика в области бизнес-образования?*

М.А.Эскиндаров. По моему мнению, не может быть евразийской или европейской системы образования, она должна быть единой, что в полной мере соответствует бизнесу. Ведь мы живем в условиях глобализации, когда межхозяйственные, межкорпоративные отношения преодолевают границы государств, когда

крупные ТНК осуществляют деятельность и имеют свои представительства в нескольких странах мира. Например, я являюсь независимым директором одной крупной корпорации, которая ведет бизнес в Казахстане, Китае, Азербайджане, Румынии, Польше, Италии, есть несколько заводов и в США. Так по какому принципу мы должны готовить специалистов для работы в такой компании? Есть один международный стандарт, которому должны следовать все участники рынка бизнес-образования. Невозможно создавать в каждом регионе свой образовательный стандарт. Образовательный стандарт регламентирует три параметра: качество, практико-ориентированность и квалификацию преподавателей. Возвращаясь к вопросу о модели бизнес-школы, хотел бы подчеркнуть, что независимо от названия требования должны быть едиными.

***Редактор.** Одна из актуальных проблем для российских вузов – закрепление преподавательских кадров, а для школ бизнеса – привлечение преподавателей-практиков, имеющих опыт работы в бизнесе. Как проводится в академии отбор преподавателей для работы по программам дополнительного образования?*

М.А.Эскиндаров. Привлечение высококвалифицированных преподавателей, имеющих опыт работы в бизнесе, – одна из главных проблем. По нашему мнению, преподавание взрослой аудитории – это особый дар. Проработав тридцать с лишним лет в сфере образования, я могу назвать только порядка сорока преподавателей, знающих международную практику, знающих языки, имеющих опыт работы в бизнесе и способных реально преподавать в рамках программ бизнес-образования.

Достаточно часто мы сталкиваемся с ситуацией, когда наши профессора, прекрасно читающие лекции, не могут вести занятия в школе бизнеса, так как там необходима способность кратко и точно излагать проблему, рассматривать ее современные особенности и возможные варианты практического решения. Именно поэтому мы хотим организовать стажировки наших преподавателей в финансово-банковских структурах на постоянной основе. Мы стремимся привлечь к чтению лекций опытных специалистов-практиков. Опыт показывает, что хороший результат дает включение в учебный процесс мастер-классов, которые проводят руководители банков, страховых и аудиторских компаний, крупных финансово-промышленных структур.

Приведу пример, на встрече с ректором Лионской высшей коммерческой школы меня позна-

комили с президентом крупнейшей страховой компании, который читает лекции и проводит занятия для слушателей школы. На мой вопрос, что представляет для него интерес в преподавании, он ответил: во-первых, подготовка к занятиям способствует повышению собственной квалификации, во-вторых, работа со студентами позволяет проверить некоторые новые идеи и, в-третьих, среди студентов всегда можно определить лучших и пригласить их на работу в компанию. Кроме того, во Франции весьма почетно, когда руководитель компании является профессором университета или школы бизнеса. Думаю, пришло время и нам объяснять преимущества и заинтересовывать руководителей компаний активнее участвовать в программах бизнес-образования в качестве преподавателей или экспертов.

***Редактор.** В Финакадемии создан первый эндаумент-фонд. Расскажите, пожалуйста, о нем. Ваш опыт будет особенно полезен в нынешних кризисных условиях, когда многие вузы будут вынуждены бороться за выживание.*

М.А.Эскиндаров. Действительно, наш эндаумент-фонд был зарегистрирован первым. Средства фонда хорошо размещены, и в прошлом году мы получили достаточно большой доход, который использовали рационально. Создание эндаумент-фонда – это очень серьезная работа. Прежде всего необходимо убедить инвесторов, что доходы от их вложений будут использованы на важные цели. Необходимо, чтобы эти люди участвовали в реализации тех программ, которые осуществляются на доходы от их вложений. В этом году мы приняли решение, что доходы от эндаумент-фонда будут направлены на создание научного фонда, из которого мы будем выплачивать гранты на важные и актуальные фундаментальные исследования, наощрение и поддержку молодых преподавателей и ученых. На сегодняшний день основными жертвователями этого фонда являются частные лица, которые располагают значительным капиталом. Последний взнос в наш фонд был сделан два месяца назад в размере двух миллионов долларов. Мы предполагаем в дальнейшем пополнять фонд за счет взносов наших выпускников.

Большинство западных университетов имеет эндаумент-фонды, которые насчитывают десятки и сотни миллионов, а иногда и миллиарды долларов. Бюджеты Масачусетского или Стэнфордского университетов составляют миллиарды долларов, которые размещаются в различные фонды и приносят огромные деньги. Эти средства позволяют проводить фундаменталь-

ные исследования, приглашать лучших преподавателей, оснащать научные лаборатории новейшим оборудованием. Пока в нашей стране такой солидной поддержки университеты не получают. Однако, на мой взгляд, это вполне реальная перспектива для крупнейших российских университетов. Тем не менее если у образовательного учреждения в настоящее время нет возможности привлечь значительные вложения в фонд, то лучше создать попечительский совет.

Редактор. *Вот уже несколько лет в прессе ведется дискуссия по вопросу формирования национальной системы рейтингов вузов и школ бизнеса, которые призваны служить ориентиром для потребителей при выборе места учебы. В каких отечественных и международных рейтингах участвует Финакадемия? Как Вы относитесь к этой проблеме?*

М.А.Эскиндаров. До недавнего времени мы относились к рейтингам с настороженностью. Однако с появлением независимых рейтинговых компаний, в частности «РейКо», мы стали следить за результатами их исследований. Мы с радостью обнаружили, что за последние два года во всех рейтингах Финакадемия находится в первой пятерке. Рейтинги, опубликованные в последнем выпуске газеты «Ведомости», были составлены на основе опроса выпускников и работодателей. В первом и во втором рейтингах наш вуз вошел в первую тройку наряду с МГУ и ГУ – ВШЭ.

Редактор. *Российское бизнес-образование – молодая, бурно развивающаяся сфера деятельности. Какой вклад могут внести бизнес-школы в процесс вывода экономики нашей страны из кризиса?*

М.А.Эскиндаров. Одним из важных составляющих обучения в бизнес-школе является процесс общения слушателей между собой. Помимо приобретения полезных деловых связей, которые так важны в бизнесе, они имеют возможность обмениваться знаниями как в аудиториях, так и за ее пределами. Школа бизнеса не только предоставляет возможность получать дополнительное образование, но и позволяет обсуждать с коллегами и преподавателями актуальные проблемы бизнеса и менеджмента. Сегодня мы придаем особое значение обсуждениям, дискуссиям, которые разворачиваются на проводимых нами «круглых столах». За последнее время мы провели несколько таких встреч и убедились в их полезности. Например, одна из последних встреч под названием «Кризис и пути выхода из него» прошла в конце мая этого года. В обсуждении в качестве экспертов приняли участие

А.Я.Лифшиц, заместитель генерального директора ОАО «Русский алюминий»; А.А.Дынкин, академик РАН; И.М.Хакамада, общественный и политический деятель, писатель; В.В.Герашенко, известный финансист, профессор. В процессе обсуждения, обмена мнениями с такими профессионалами обязательно появляются новые идеи, нестандартные решения проблем. Кризисы в условиях рынка неминуемы, поэтому задача состоит в том, чтобы научиться увеличивать временные интервалы между кризисами и минимизировать потери. Задача бизнес-школ состоит в том, чтобы готовить высокопрофессиональных специалистов на перспективу, способных принимать эффективные решения в условиях динамичной среды бизнеса.

Редактор. *Что бы Вы пожелали Российской ассоциации бизнес-образования?*

М.А.Эскиндаров. Процветания! Я бы хотел, чтобы на «поле» РАБО было много «цветов» – разных школ бизнеса и образовательных центров, ибо конкуренция способствует повышению качества российского бизнес-образования.



В.В.Думный

Роль международного сотрудничества в учебном процессе

В условиях углубляющегося процесса формирования единого европейского и мирового образовательного и научного пространства, естественным участником которого является Финансовая академия при Правительстве РФ, существенно возрастает значение ее международной деятельности.



Всеволод Владимирович ДУМНЫЙ, доктор экономических наук, профессор, проректор по международному сотрудничеству Финансовой академии при Правительстве РФ

Причины этого очевидны. С одной стороны, перманентное обновление содержания преподаваемых в нашем вузе специальных, общепрофессиональных и гуманитарных дисциплин возможно лишь на основе глубокого изучения и осмысления инновационных достижений современной науки, мирового опыта ее изучения в высшей школе, аккумулярования всего позитивного в этом опыте. С другой стороны, процесс совершенствования организации учебного процесса, внедрения новейших образовательных технологий не может быть эффективным без сопоставления с соответствующими аналогами организации научно-педагогической работы в наиболее продвинутых зарубежных высших учебных заведениях прежде всего стран – участниц Болонской системы. Оба эти фактора целиком применимы и к бизнес-образованию, которое по своей природе носит глобальный характер.

На сегодняшний день Финакадемия поддерживает и развивает деловые контакты с образовательными и научными центрами, финансово-банковскими структурами более 50 стран. Ее международная деятельность включает прежде всего образовательные программы, непосредственно воздействующие на учебный процесс в нашем вузе. Некоторые из этих программ можно отнести к категории «экспорта образовательных услуг», другие – к категории их «импорта», но есть программы, в которых присутствуют элементы и того и другого.

Экспортом образовательных услуг наш вуз занимается на протяжении всего времени своего существования. Речь идет об обучении иностранных граждан. Наши выпускники из их числа занимают руководящие

посты в министерствах, банках, крупных коммерческих структурах, университетах своих стран. В настоящее время в Финансовой академии обучаются более 360 иностранных студентов, магистрантов, аспирантов из 45 стран. Финакадемия добивается того, чтобы эти цифры и дальше росли.

Новый импульс экспорту образовательных услуг придало создание в структуре Финакадемии международного финансового факультета (МФФ), занятия на котором начались осенью 2008 года. На факультете ведется подготовка бакалавров по профилю «Мировая экономика» и магистров по программе «Международные финансы». Основной контингент обучающихся в обозримом будущем составят граждане иностранных государств. Весь учебный процесс реализуется на английском языке на основе согласованных с рядом ведущих зарубежных образовательных центров учебных планов и программ с применением модульного принципа преподавания. Обучение на МФФ осуществляют ведущие профессора Финакадемии и иностранные специалисты. Хотя МФФ делает по существу лишь первые шаги в своем развитии, его можно рассматривать как площадку, на которой испытывается конкурентоспособность образовательных программ Финакадемии.

Широкие возможности для экспорта образовательных услуг предоставляет создание в Финакадемии системы открытого образования, действующей на основе применения дистанционных технологий. Спроецированная на зарубежные учебные центры, в первую очередь стран СНГ, она, несомненно, будет способствовать расширению рынка услуг российского высшего финансово-экономического образования.

Что касается импорта образовательных услуг, то здесь прежде всего следует упомянуть программу «Приглашенные профессора». Она продолжает давно сложившуюся практику проведения разовых лекций зарубежными государственными деятелями, крупными учеными, представителями бизнеса. Такая практика применяется и сегодня, полностью оправдывая себя. Так, за последние два года с лекциями по актуальным проблемам развития современной экономики и общественных отношений перед преподавательской и студенческой аудиторией выступали: исполнительный директор Ассоциации немецких банков профессор Манфред Вебер; генеральный директор нефтесервисной компании «Кунгур Холдинг» и член совета директоров компании «Мобильные телесистемы» доктор Поль Остлинг (США); выдающийся американский ученый в области менеджмента профессор Ицхак Адизес; вице-президент Института присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса профессор Мартин Хаген (Великобритания); председатель комиссии Германского Бундестага по правам человека и гуманитарной помощи госпожа Даймлер-Гмелин (Германия); исполнительный директор российского подразделения банка «Дж. П. Морган Чейз» господин Джеффри Костелло (США); известный польский политик и ученый профессор Гжегож Колодко (Польша); вице-президент

Международной финансовой корпорации по управлению рисками (Группа Всемирного банка) доктор Дж. Майла и другие.

Развивая эту практику, мы делаем особый упор на проведение систематической работы по приглашению зарубежных ученых и специалистов для чтения циклов и курсов лекций студентам и мастер-классов для преподавателей в течение одной – двух недель и на более длительные сроки в качестве «приглашенных профессоров». В числе таковых у нас с успехом выступали: крупный специалист по оценочному бизнесу, профессор Калифорнийского университета (Сан-Диего, США) Ланс Доре; авторитетный ученый в области банковского дела, профессор Франкфуртской школы финансов и менеджмента Поль Гюнтер Шмидт; практикующий налоговый советник, профессор Университета Пассау (Германия) Дитмар Хазе; известный швейцарский банкир, вице-президент банка КУТТС Рольф-Петер Френер; практикующий аудитор, видный специалист в области международных стандартов финансовой отчетности Джеффри Таунсенд (Великобритания); ведущие профессора из вузов Испании, Италии, Чехии.

Выступления зарубежных ученых и специалистов обогащают наших преподавателей, студентов, магистрантов, слушателей Международной школы бизнеса, аспирантов новыми представлениями о современных общественно-экономических процессах, дают дополнительный импульс к усвоению новых знаний, совершенствованию преподавания, повышению его качества, к научному поиску.

Другой важный компонент импорта образовательных услуг – программы, стимулирующие академическую мобильность студентов.

Во-первых, это программы «двойного диплома», успешно реализуемые нами на протяжении ряда лет с партнерскими высшими учебными заведениями таких стран, как Великобритания – Университет Нортумбрии (Нью-Касл), Лондонский университет («система внешнего обучения»), США – Блумсбургский университет штата Пенсильвания, Франция – Лионская школа менеджмента и Высшая коммерческая школа Труа. В результате обучения по этим программам студенты Финакадемии (в первую очередь студенты международного экономического факультета и факультета международных экономических отношений) получают два диплома – своего вуза и зарубежного вуза-партнера. Только в 2008/09 учебном году по различным программам двойного диплома обучались до 50 студентов Финакадемии. В настоящее время ведутся переговоры с представителями известных зарубежных образовательных центров, прежде всего Великобритании, о совместной разработке и реализации магистерских программ «двойного диплома».

Во-вторых, это апробированные десятилетиями, но отнюдь не утратившие своего значения программы «включенного обучения». Имеется в виду выезд студентов Финакадемии на основе двусторонних согла-

шений для краткосрочного обучения на один – два семестра в ведущие высшие учебные заведения Австрии, Германии, Испании, Италии, Канады, США, Франции и других стран. География «включенного обучения» с годами расширяется. Так, в перечень наших престижных партнеров по «включенному обучению» на видное место вышли испанские университеты. Это произошло в результате подписания в сентябре 2007 года знаменитого соглашения между Финакадемией и крупнейшим банком Испании «Сантандер», предусматривающего, в частности, финансирование ряда одно- и двухсеместровых программ обучения студентов Финакадемии в ведущих испанских вузах.

В-третьих, это языковые стажировки с выездом нередко весьма многочисленных групп студентов Финакадемии (до 100 человек) в партнерские учебные центры прежде всего Великобритании, Германии, Китая, Испании.

Наконец, в-четвертых, это выезды студентов Финакадемии на производственную практику на период от одного до четырех месяцев в такие крупные компании, как, например, энергетический концерн RWE AG (Германия) или ведущая французская перестраховочная компания SCOR.

Мы уже отмечали наличие программ, которые содержат одновременно элементы «экспорта» и «импорта» образовательных услуг. К ним можно отнести такую форму академической мобильности, как обмен краткосрочными учебно-ознакомительными визитами групп студентов. Подобный обмен успешно реализуется на регулярной взаимной основе с партнерскими вузами Болгарии, Германии, Италии, Польши, Франции. Только в истекшем 2008/09 учебном году был осуществлен обмен группами студентов с Кельнским университетом (Германия) и Университетом Саленто (Италия). Участникам этих учебных программ, как правило, предлагаются цикл лекций по общей и финансово-экономической проблематике (все занятия проходят в интерактивной форме), визиты в финансово-банковские учреждения, культурные мероприятия. В результате студентам удается не только взаимно ознакомиться со спецификой социально-экономического развития страны вуза-партнера, но и установить межличностные контакты.

Кроме того, следует отметить, что именно международная деятельность Финакадемии вывела ее на перспективные совместные с зарубежными партнерами программы в области бизнес-образования. Ключевое место среди них занимает российско-немецкая программа «Мастер делового администрирования: MBA – банковский менеджмент». Становление этой программы явилось результатом плодотворного сотрудничества Финакадемии и широко известной в финансовых и банковских кругах Германии Франкфуртской школы финансов и менеджмента (университета). Программа, предназначенная для российских банковских служащих высшего и среднего звена, была разработана силами специалистов двух высших учебных заведений, рассчитана на два года обучения и предусматривает проведение занятий на базе

Международной школы бизнеса Финакадемии ведущими немецкими и российскими профессорами.

Данная программа является в полном смысле слова инновационной. Такова она по содержанию, поскольку в нее включены самые актуальные проблемы банковского менеджмента в преломлении к современной мировой практике. Такова она и по форме обучения, которая предполагает широкое использование интерактивных методов, прохождение практики («бизнес-неделя») в ряде крупнейших банков Франкфурта-на-Майне, подготовку и защиту итоговой работы («диссертации»), научными руководителями которой выступают как немецкие, так и российские профессора.

Российско-немецкая программа «MBA – банковский менеджмент» успешно работает. Ее торжественное открытие состоялось в октябре 2007 года. В октябре 2008 года были запущены программы для слушателей второго набора. В настоящее время идет третий набор слушателей и одновременно готовятся к выпуску группы первого набора. Важно отметить, что программа прошла международную аккредитацию, получив высокую оценку экспертов авторитетного Фонда аккредитации международных программ делового администрирования (FIBAA).

Активно развивающееся сотрудничество Финакадемии с такими зарубежными партнерами, как бизнес-школы Нью-Касла Университета Нортумбрия и Бирмингемского университета (Великобритания), ряд бизнес-школ Франции и Испании, дает основание надеяться на то, что в ближайшей перспективе мы выйдем на новые совместные программы MBA, а также BBA и DBA. С некоторыми зарубежными образовательными центрами ведутся переговоры о приеме групп слушателей системы бизнес-образования Финакадемии на кратковременную (от одной до трех недель) стажировку.

Отвечая задачам модернизации образовательного процесса Финакадемии, ее продвижения по пути расширения экспорта и импорта образовательных услуг, международная деятельность академии содействует наращиванию ее научного потенциала, превращению учебного заведения в крупный инновационно-исследовательский центр. За последние годы в сотрудничестве с зарубежными научными и образовательными центрами уже реализованы и реализуются совместные научные проекты. Упомянем лишь некоторые из них:

- Учеными Финакадемии и Хозяйственной академии им. Д.А.Ценова (Свиштов, Болгария) ведется научный поиск по таким направлениям, как мировая экономика, страховое дело, бухгалтерский учет, статистика, информационные технологии, социология, экономика и антикризисное управление. Это сотрудничество приносит ощутимые плоды: издана совместная монография «Россия и объединенная Европа», сборник научных статей «Учетная политика организаций России и Болгарии», фундаментальное социологическое исследование «Формирование новой экономической интеллигенции в России и Болгарии в условиях рыночной экономики» и т.д.

- Осуществляются совместные научные проекты с французскими университетами. Результатом творческого содружества ученых Финакадемии и факультета права Университета Рене Декарт Париж V стала монография «Иностранные банки: организация и техника работы» (авторы: профессора С. де Куссерг и И.З.Ярыгина). В самое последнее время установлены научные контакты с ведущим французским университетом Париж Пантеон Сорбонна I, сотрудничество с которым началось с подготовки совместной статьи «Трансформация бюджетной системы Российской Федерации: переход от системы централизованного бюджета к автономному бюджету» (соавторы: профессора Е.В.Маркина, Ирена Будана, Вильям Жиль). В ближайшее время начнутся исследования по проблемам финансово-экономического развития и стимулирования экономического роста.
- Подлинно инновационным является совместный научный российско-испанский проект по исследованию международной финансовой системы, спонсируемый банком «Сантандер». Наряду с Финакадемией участниками проекта стали ведущие испанские высшие учебные заведения, такие как Университет Алкала, Университет Короля Хуана Карлоса, Мадридский университет Комплутенсе. В рамках данного проекта проведено две научные конференции «Национальные банковские и страховые системы стран с развивающимися рынками в условиях глобализации» (май 2008 года, Мадрид) и «Финансовые рынки России, Испании и стран Латинской Америки в условиях мирового финансово-экономического кризиса» (май 2009 года, Москва). Итоговую конференцию по проблеме «Международные финансовые системы в условиях глобализации» предполагается провести в Мадриде в апреле 2010 года. Материалы всех трех конференций публикуются.

География международного научного сотрудничества Финакадемии расширяется. Так, в 2008 году впервые в истории Финакадемии было реализовано два крупных научных проекта с китайскими и австралийскими партнерскими учреждениями: международный форум «Опыт реформирования финансово-банковских систем России и Китая», проведенный во взаимодействии с более чем десятью китайскими образовательными и научными центрами и собравший более 300 участников, и российско-австралийская научно-практическая конференция «Рост благосостояния нации в период глобальных трансформаций: опыт развивающихся рынков» с участием представителей ряда австралийских университетов.

Ученые Финакадемии и Франкфуртской школы финансов и менеджмента (университета) (Германия) внесли вклад в разработку крупного проекта «Москва как развивающийся финансовый центр», проведя в июле 2009 года научно-практическую конференцию на эту тему, ставшую важным компонентом комплекса мероприятий, организованных правительствами Москвы и Земли Гессен.

Начата работа над весьма перспективным, инновационным, по сути международным проектом «Журнал «Мир новой экономики», где партнерами Финакадемии выступают вузы Болгарии, Великобритании, Германии, Италии, США, Украины. Данный проект осуществляется в русле исследования, проводимого под эгидой Европейского Союза, «Развитие предпринимательства, базирующегося на активном использовании знаний и инноваций для экономического роста и социального процветания Европы» (AEGIS).

Одной из форм реализации научных проектов являются международные – многосторонние и двусторонние – конференции, симпозиумы, семинары. За последние десять лет Финакадемией проведено свыше 60 таких мероприятий, по результатам которых, как правило, готовятся предложения, рекомендации, аналитические материалы, которые направляются в соответствующие госструктуры России, публикуются в научных журналах. В свою очередь ученые Финакадемии регулярно принимают участие в проводимых за рубежом научных форумах, достойно представляя на них наш вуз.

С каждым годом растет число как подготовленных учеными Финакадемии учебников, монографий, статей, публикуемых за рубежом, так и произведений зарубежных авторов в изданиях академии.

И, наконец, нельзя не упомянуть еще один инновационный проект – «Международную школу молодых исследователей». Проект является международным с точки зрения как состава преподавателей, в числе которых видные ученые Великобритании и ФРГ, так и состава слушателей по преимуществу из числа аспирантов и молодых преподавателей вузов – стран СНГ. В рамках данного проекта было проведено два семинара: «Зимняя академия – 2008 год» по теме «Корпоративные финансы в реальном и банковском секторах» и «Летняя академия – 2009 год» по теме «Мировой финансовый кризис и его влияние на развитие финансовых систем».

Немаловажным фактом является и то, что реализация международных научных проектов не заканчивается проведением конференций и публикацией результатов исследований. Каждый проект имеет свое дальнейшее развитие в виде расширяющихся научных связей между учеными Финакадемии и зарубежными образовательными и научными центрами. Международные научные проекты важны сами по себе, так как они вносят весомый вклад в научную деятельность Финакадемии. Они очень важны и для модернизации педагогической деятельности, ибо позволяют обеспечить инновационную ориентацию образовательного процесса. Международная деятельность Финакадемии призвана обеспечить дальнейшее расширение спектра экспортируемых и импортируемых образовательных услуг, а также интенсификацию международного научного сотрудничества и тем самым ускорить продвижение нашего вуза по пути превращения в современный инновационный, конкурентоспособный, образовательный и научный центр.

В.К.Поспелов

Тенденции развития современного бизнес-образования в зарубежных странах

Бизнес-образование, приобретшее немалую популярность в последние десятилетия, сегодня находится на перепутье.

Валютно-финансовый кризис конца 90-х годов прошлого столетия был воспринят как нечто локальное, не затрагивающее самих основ функционирования мирового капитализма. Напротив, финансово-экономический кризис второй половины текущего десятилетия оказал существенно более глубокое негативное воздействие на хозяйственную жизнь всех стран мира. Не избежала этого воздействия и сфера бизнес-образования.



Валентин Кузьмич ПОСПЕЛОВ, доктор экономических наук, профессор, проректор Финансовой академии при Правительстве РФ

В периоды кризисных явлений традиционно возрастает интерес к бизнес-образованию. На фоне падения производства, как правило, наблюдается рост числа желающих продолжить свое образование либо путем повышения квалификации в надежде на то, что в послекризисный период с обновленными знаниями и умениями будет проще найти достойное рабочее место, либо путем прохождения обучения в наиболее престижных бизнес-школах, диплом об окончании которых высоко ценится на рынке труда.

Не стал исключением и нынешний кризис. Еще до его начала, в конце 2006 года, казалось, что сфера бизнес-образования переживает своеобразный подъем. При этом рынок труда предъявлял устойчивый спрос на выпускников бизнес-школ, обладателей заветной степени MBA. Статистические наблюдения показывали опережающий рост доходов выпускников престижных бизнес-школ. Средняя заработная плата выпускников десяти наиболее именитых бизнес-школ мира через три года после выпуска достигала 150 тыс. долл.¹

В период нынешнего кризиса число поступивших на различные программы MBA также обнаружило тенденцию к росту. При этом наибольшей популярностью по традиции пользуется американское бизнес-образование. По данным «Файнэншл таймс», в 2008 году шесть мест в десятке лучших заняли бизнес-школы США².

Тем не менее нынешний кризис, который по некоторым параметрам считается самым мощным и масштабным после Великой депрессии 1929 – 1933 годов, заметно осложнил финансовое положение многих бизнес-школ. И если для признанных лидеров бизнес-образования данная ситуация создает лишь некоторые дополнительные финансовые проблемы, то для более мелких школ она может обернуться значительным снижением финансовых поступлений.

Кризис обострил проблему направленности и содержания образовательных программ. Дело в том, что традиционно бизнес-школы

¹ The Financial Times. Business Education. – 2007. – 29 January. – P. 1.

² The Financial Times. Business Education. – 2008. – 28 January. – P. 17.

готовили слушателей к работе в условиях, далеких от кризисных. По мнению заместителя декана испанской бизнес-школы «Iese» в Барселоне, мы не готовили менеджеров к возможности начала кризиса¹. Больше внимания уделялось развитию лидерских качеств, а такие курсы, как, например, проблемы финансирования в условиях кризиса, бухгалтерский учет в условиях кризиса, не присутствовали в учебных программах. Не пользовались особой популярностью и такие курсы, как бухгалтерский учет при инфляции.

Следует также отметить наметившееся в бизнес-образовании повышение интереса к вопросам социальной ответственности бизнеса, что также можно рассматривать как одно из последствий текущего кризиса. Сюда же можно отнести и включение в программы обучения новых дисциплин, таких, например, как этика бизнеса.

Одной из наиболее приметных тенденций текущего десятилетия стала географическая диверсификация программ, предлагаемых международными бизнес-школами. Европейская школа менеджмента EAP имеет филиалы во Франции, Великобритании, Германии, Испании, Италии. Французские бизнес-школы «Insead» и «Essec» открыли филиалы в Сингапуре. Хельсинская школа экономики ведет занятия в Сингапуре и Южной Корее, а Стокгольмская школа экономики имеет отделения в России и Латвии. Испанская школа «IESE» открыла представительства более чем в 20 странах Северной и Южной Америки, Европы и Азии. При этом стоит напомнить, что все перечисленные школы входят в первую двадцатку европейских бизнес-школ.

Сегодня наблюдается рост интереса к организации образовательных программ в ряде африканских стран, таких как Гана, Нигерия, Танзания, Южная Африка. Активную позицию в этом вопросе занимает Франция. Практически все французские бизнес-школы установили деловые контакты с бизнес-школами стран Магриба. Парижская бизнес-школа ENPC реализует полномасштабную программу MBA в Касабланке (Марокко). Она представляет собой своего рода программу «двойного диплома» совместно с марокканским вузом ЕНТР. При этом первую часть программы слушатели осваивают в ЕНТР, а вторую – в ENPC².

В последние годы появилось примечательное явление, еще не ставшее определенной тенденцией, но уже привлечшее внимание исследователей, а также администрации бизнес-школ. Речь идет о сокращении числа желающих пройти обучение за рубежом, в частности в США. Среди причин такого положения называют уменьшение финансовых ресурсов (банки стали выдавать меньше кредитов на образование), а

также сокращение возможностей трудоустройства в стране пребывания.

Несмотря на доминирование американских школ бизнеса на рынке бизнес-образования с начала текущего десятилетия серьезно укрепили свои позиции европейские школы. Однако еще более значимым фактором становится усиление конкуренции со стороны бизнес-школ Китая и Индии. По некоторым оценкам, уже в ближайшие годы примерно семь китайских бизнес-школ достигнут мирового уровня³. Это, конечно, означало бы серьезное изменение международной инфраструктуры бизнес-образования. Во всяком случае, вполне вероятно, что к 2015 году большинство дипломов об окончании бизнес-школ будет выдаваться не бизнес-школами США⁴.

Следует также отметить некоторые новые формы и методы, которые не укладываются в привычные рамки бизнес-образования. Все большее число компаний стремится разработать деловые игры с использованием Интернета. Тем самым создается дополнительная реклама бренда компании, более прочными становятся ее связи с университетами и бизнес-школами, появляются дополнительные возможности отбора талантливой молодежи, более эффективным становится обучение методам менеджмента. Стоимость разработки одной игры может превышать 1 млн евро. Интернет позволяет привлечь к игре большое число участников, в том числе слушателей бизнес-школ. Так, только в Великобритании деловая игра компании «Ай-Би-Эм» в 2008 – 2009 годах привлекла внимание 240 команд. Еще больше участников (1 тыс. команд из 106 стран) собрала игра «Айс менеджер» (Ace Manager), разработанная банком «БНП Париба». Общее число посетителей сайта, на котором были размещены условия игры, составило 90 тыс. В финале игры встретились команды из бизнес-школ. Победу одержали слушатели школы управления Отто Байсхайма в Кобленце⁵. По мнению специалистов, проведение деловых игр – весьма эффективный метод обучения, поскольку позволяет создать условия, приближенные к действительным, а требование дать ответ до определенного установленного условиями игры момента времени оказывает сильное мобилизирующее влияние.

Поскольку большинство политиков, экспертов и исследователей полагают, что мировая экономика после выхода из нынешнего кризиса будет иной и не произойдет восстановления докризисного порядка, перед бизнес-школами, по мнению многих исследователей, стоят масштабные задачи модификации образовательных программ. В них должны найти отражение самые различные варианты развития событий в разных регионах мира. Существенно боль-

¹ The Financial Times. Business Education. – 2008. – 1 December. – P. 2.

² ЕНТР – ENPC. Full-Time MBA.

³ The Economist. – 2009. – 4 June: www.economist.com.

⁴ The Financial Times. – 2004. – 26 January. – P. 1.

⁵ The Financial Times. – 2009. – 4 May. – P. 10.

шее внимание должно уделяться проблемам устойчивого развития. Энергообеспечение и энергосбережение, изменение климата, рациональное ведение сельского хозяйства и производство продуктов питания – все эти проблемы должны найти более полное отражение в программах бизнес-школ. Важным компонентом образовательных программ становится более гармоничное освещение социальной и экономической миссий бизнеса. Требуется не просто построить социальную ответственность к стремлению получить материальную выгоду и узко понимаемому интересу, а обеспечить интегральное видение социальных и экономических целей бизнеса. Наконец, следует уделять меньшее внимание финансовому инжинирингу. Необходимо также пересмотреть отношение к риск-менеджменту¹.

В системе российского профессионального образования и бизнес-образования в свете начавшегося перехода на уровневую систему подготовки также предстоит осуществить глубокую трансформацию. С этим, по-видимому, согласны большинство специалистов. Вопрос состоит в том, как это осуществить реально. Высказываются самые различные взгляды. Сторонники рыночного подхода к образованию утверждают, что главным критерием качества образования является конкурентоспособность выпускников российских вузов на рынке труда.

Безусловно, с этим положением можно было бы согласиться, если бы не одно «но». Что означает «конкурентоспособность на рынке труда»? На каком рынке труда? Национальном или мировом? Во-первых, «мировой рынок труда» – понятие в известной мере условное. Даже региональные рынки еще развиты слабо. Наблюдающаяся «утечка умов» не является рынком труда, она лишь подтверждает, что уровень образования и квалификация специалиста оказываются востребованными в другой стране. Во-вторых, широко известно, что значительное число выпускников российских вузов не работают по специальности. В-третьих, утверждается (и не без оснований), что в последние годы в России произошел определенный перекос в сторону увеличения выпуска экономистов и юристов. И Минобрнауки России последовательно снижает число бюджетных мест в экономических учебных заведениях. В-четвертых, даже национальный рынок сегментирован: одно дело подготовка кадров для крупных предприятий и совсем другое – для малых и средних. Не следует забывать и о том, что определенная часть выпускников выберут предпринимательскую стезю.

Необходимо преодолеть надуманную дискуссию о том, каким должно быть российское высшее экономическое образование – фундаментальным или прикладным. Сложность состоит в том, что высшее образование не есть только услуга, которая форми-

руется и может продаваться на рынке, но и общественное благо. Сложность состоит в том, чтобы найти разумный баланс между этими двумя сторонами образования. При этом необходимо также иметь в виду, что овладение богатством, накопленным мировой экономической наукой, требует определенного времени.

Разумеется, надо усиливать прикладные аспекты в образовательном процессе. Необходимо последовательно овладевать методикой, основанной на компетентностном подходе. Однако стоит задаться вопросом: если выпускнику вуза придется в течение активной производственной деятельности несколько раз менять сферу приложения приобретенных им компетенций и быть готовым к адаптации в новой сфере, то каким следует считать это его качество – фундаментальным или прикладным?

Конкурентоспособность выпускника, как, впрочем, и вуза в целом, создается не только перестройкой образовательных программ под нужды рынка, но и уровнем преподавательского состава вуза, его связью с практикой и реальными процессами, происходящими в отечественной и мировой экономике, а также в не меньшей степени является результатом усилий, приложенных самим студентом. И это особенно остро ощущается на уровне магистратуры. В этом отношении российским вузам предстоит осуществить значительную перестройку общего подхода к реализации образовательных программ и соответствующего методического обеспечения с целью повышения роли студентов в образовательном процессе.

Можно также отметить, что бизнес-образование на уровне магистратуры имеет несомненную специфику по сравнению с обычной магистратурой. В бизнес-школы приходят слушатели, имеющие достаточно четкое представление о том, что они хотят получить от обучения. И общие теоретические рассуждения в этом случае действительно неуместны. Поэтому практическая составляющая образовательного процесса в бизнес-школах должна быть существенно выше, чем в общепрофессиональных образовательных программах. Российским бизнес-школам еще только предстоит выработать собственные национальные традиции бизнес-образования. Простой перенос даже самых лучших западных образцов в сфере образования без учета национальных особенностей далеко не всегда приносит наилучшие результаты.

¹ Подробнее см.: Post J.E. A new order fit for the post-crisis world // The Financial Times. – 2009. – 4 May. – P. 11.

О.В.Кузнецов

Программа МРА – новейшая технология формирования кадрового резерва

Как известно, уровень профессионального успеха определяется тремя составляющими: уровнем знаний, опытом и личностными качествами. В условиях современной российской инновационной экономики заметную роль начинает играть способность человека осваивать новые информационные пространства, позволяющие ему сформировать активную жизненную позицию, демонстрирующую его успешность и компетентность.



Олег Васильевич КУЗНЕЦОВ, кандидат экономических наук, проректор по дополнительному образованию Финансовой академии при Правительстве РФ

По словам Президента РФ Д.А.Медведева, российская экономика нуждается в эффективных управленцах. Развитие промышленности, инновации, экономический рост, структурные изменения в обществе – эти и другие проблемы нельзя решить без понимания «правил игры» глобального рынка, особенностей рыночных отношений, законов управления бизнес-процессами. Чем больше будет грамотных и успешных управленцев, тем с большей эффективностью будут работать предприятия. А это залог конкурентоспособности нашей страны.

Движение к согласованию стратегических планов государства и бизнеса разбивается на несколько этапов, пройдя которые можно найти баланс интересов, необходимый для реализации общественно значимых проектов и программ. При эффективном использовании институтов партнерства государства и бизнеса можно преодолеть недостаточно качественное управление государственной собственностью, ликвидировать недостаток инвестиционных ресурсов и низкую экономическую эффективность. Так, на протяжении более сорока лет бизнес-школы всего мира лавировали между теорией и практикой, инновационными и традиционными предметами, чтобы создать программу, которая действительно готовила бы настоящих профессионалов бизнес-управления – программу MBA.

Однако, как известно, проблема носит двусторонний характер. Соответственно, пришло время в ходе проведения административной реформы не только оптимизировать численность государственных служащих в целях повышения качества работы государственного аппарата, но и создавать новые направления их подготовки с учетом общих преобразований. Данные направления подготовки связаны прежде всего с постоянно изменяющимся комплексом компетенций, которыми должны обладать государственные гражданские служащие в зависимости от уровня занимаемой должности. Ключевым принципом обучения, основанного на компетенциях, является ориентация на результаты, значимые в профессиональной сфере.

Отметим, что Финансовая академия при Правительстве РФ, поддержав инициативу ряда крупнейших вузов по созданию программы МРА в России, вошла в Совет Минобрнауки России по программе МРА, получила лицензию и активно приступила к реализации программы, руководствуясь приказом Министерства образования и науки РФ № 39 от 8 февраля 2008 года «О введении в действие государственных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)».

Главная особенность программы – не только подготовка высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления, развитие их личностных качеств, оттачивание управленческого мастерства и навыков принятия стратегических решений, но и развитие способности видеть ресурс своего персонала, умения создавать его и управлять им с максимальной эффективностью. Программа призвана формировать специалистов, обладающих комплексом ключевых компетенций государственного гражданского служащего, в который можно включить:

- ✓ стратегическое мышление;
- ✓ коммуникации с внешней и внутренней средой;
- ✓ навыки управления на государственной службе;
- ✓ управление ресурсами на государственной службе.

Именно так формируется комплексный и качественно новый образ государственного служащего в условиях инновационной экономики.

Взаимная заинтересованность общества, бизнеса и государственных управленцев делает программу «Master of Public Administration» крайне востребованной. Наличие квалификации «Специалист по государственному и муниципальному управлению (MPA)» сразу выделяет профессионала из общей массы и в любом случае обеспечивает более благоприятные возможности для карьерного роста. Отметим, что данная программа включена в план индивидуального профессионального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров, находящийся под патронажем Президента РФ.

Введение программы МРА в индивидуальный план развития связано прежде всего с ситуацией преобладания в составе политической элиты и административно-управленческого аппарата лиц, начавших свою карьеру в доперестроечное время, что обуславливает необходимость дополнить имеющийся у них ресурс управленческой работы новыми знаниями, позволяющими ориентироваться в рыночной среде. Не вызывает сомнения и то, что кадры, включенные в кадровый резерв, очень остро нуждаются в полноценном профильном профессиональном образовании, которое

не могла дать прежняя система и дефицит которого восполнила программа МРА.

Преимущества программы заключаются в расширении кругозора слушателей, лучшем овладении иностранным языком, установлении деловых связей, в том числе и международных. Здесь предполагается изучение целого спектра базовых дисциплин и формируется широкий взгляд на государственное и муниципальное управление, позволяющий руководить не только государственными учреждениями, но и муниципальными предприятиями, некоммерческими организациями, предприятиями с пакетами акций, находящихся в собственности государства.

Собственно, МРА и ценят за универсальный характер. МРА-программа в США, например, направлена на подготовку управленцев в сфере государственного/общественного (public) управления. Суть обучения по этой программе состоит в «научении» управлению ради общественной пользы. Обучение по ней считается гордостью крупнейших университетов США: Вашингтонского, Принстонского, Чикагского, Колумбийского, Калифорнийского и других.

Основная особенность американских программ МРА состоит в том, что, во-первых, обучаемые получают знания сразу по трем смежным областям знаний – экономике, юриспруденции и менеджменту. Данная особенность учтена и российской программой. Кроме того, предусматривается хорошая подготовка по психологии, социологии и политологии, а также языковая подготовка. Кстати, российская МРА предусматривает государственный экзамен по иностранному языку. Совершенное владение компьютерной техникой – также обязательный атрибут обучения. Во-вторых, американская программа МРА считает обязательным двух – трехлетний стаж работы в системе управления, что также взято на «вооружение» российской программой. В-третьих, программа МРА отнесена к программам postgraduate, поэтому вступительных испытаний при приеме нет, но есть собеседование при поступлении. Данная позиция также введена в российскую программу.

Американская программа имеет такие специализации, как мастер администрирования в государственных учреждениях, мастер государственной политики, мастер сферы управления в некоммерческих организациях, стратегический аналитик. Опыт реализации американской программы был принят во внимание Финакадемией, в результате была разработана специализация по государственному финансовому контролю. При этом в российской программе, как и в американской, учебное время, затраченное в аудиториях, достигает 40% всего времени обучения.

МРА-программа выстроена по гибким модулям. При обучении внимание концентрируется на специфических функциональных областях, а также на различных типах использования финансов и социального управления ресурсами.

Особенности программы МРА можно перечислять достаточно долго, но основное состоит в том, что она соответствует мировым стандартам и позволяет вводить программы «двойного диплома» по данному направлению, реализуя, таким образом, Декларацию Европейской комиссии министров образования европейских стран по развитию сотрудничества в области образования и обучения (Копенгаген).

Базируясь на главных принципах процесса обучения в Высшей школе государственного управления Финансовой академии при Правительстве РФ – солидное академическое образование, комплексная теоретическая подготовка, использование передовых разработок в области государственного и муниципального управления, овладение навыками, необходимыми успешному управленцу (проведение презентаций, переговоров, деловой этикет и т.д.), акцент на практическое применение полученных знаний, развитие личностного потенциала слушателей, лучшие преподавательские силы, в том числе известные практики, – МРА-программа приводит к качественному результату и профессиональному росту. Способный, подающий надежды государственный служащий, получив квалификацию «Специалист по государственному и муниципальному управлению», переходит в почетный разряд «Профи» и выходит на новый уровень ответственности. Наличие диплома о дополнительном к высшему профессиональному образованию МРА делает специалиста в России более конкурентоспособным на рынке труда, расширяет возможности его выбора. МРА – это дополнительная степень свободы служащего.

Уникальность данной программы состоит в том, что в ней удачно синтезированы классические методы обучения (авторские лекционные курсы, семинары) и элементы бизнес-образования в виде таких направлений, как разбор кейсов, тайм-менеджмент, работа над проектами, дистанционное образование и т.д. Напомним, что, например, тайм-менеджмент позволит слушателям:

- получить навыки быстрой диагностики своих ошибок в управлении временем;
- научиться грамотно ставить цели и планировать деятельность, необходимую для их реализации;
- освоить основные приемы и технические средства тайм-менеджмента;
- натренировать постановку и соблюдение приоритетов;
- развить индивидуальную систему ответственности и делегирования полномочий;
- самостоятельно выявлять препятствия и ресурсы в эффективном самоуправлении;
- грамотно использовать основные методы, приемы и технологии самоорганизации;

- получить навыки расстановки приоритетов, постановки стратегических целей и планирования деятельности, необходимой для их реализации;
- построить индивидуальную систему ответственности и делегирования полномочий.

В ходе обучения происходит активный коммуникативный процесс, в рамках программы разбираются случаи из реальной практики, происходит обмен опытом, налаживаются тесные деловые контакты – важная составляющая учебного процесса. Задается динамика целеполагания, стимулируется креативность, гибкость и точность принятия решений. В результате возникает синергетический эффект. В дальнейшем это помогает слушателям совершать стратегические прорывы в профессиональной деятельности.

Активно внедрены в учебный процесс новые информационные технологии с применением компьютерных систем. Широко используются комплекс тестов, специализированных программ (Project expert, MS Project – Управление проектами, 1С: зарплата: кадры). Кроме того, слушателям обеспечен доступ к базам данных сети Интернет.

Качество любого курса определяется актуальностью и наглядностью прецедентов, которые преподаватели предлагают своим слушателям для решения, тем самым моделируя конкретные ситуации. Этому критерию полностью отвечает программа «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration». В ее реализации участвуют не только академические преподаватели, но и практикующие специалисты из ведущих органов государственной власти, способные поделиться бесценным опытом работы. Кроме того, в программе широко используются видеотренинги и деловые игры.

На обучение по программе МРА принимаются лица с высшим профессиональным образованием, подтвержденным документом государственного образца, имеющие не менее двух лет стажа государственной и (или) муниципальной службы или работы в социальных департаментах и службах по связям с общественностью, по связям с государственными учреждениями в бизнес-структурах и некоммерческих организациях, либо не менее четырех лет стажа работы после окончания высшего учебного заведения. Срок обучения по программе составляет два года. Программа может быть пройдена и по отдельным модулям по усмотрению заказчика.

В заключение важно отметить, что обучение по программе «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration» в Финансовой академии при Правительстве РФ – это стратегический запас знаний, качественно новый уровень владения информационным пространством и практическими навыками применения механизмов решения профессиональных задач.

Т.Н.Рыжикова

Связь науки, практики и образования в МШБ Финнакадемии

Подлинная же и надлежащая мечта наук не может быть другой, чем наделение человеческой жизни новыми открытиями и благами. Но подавляющее большинство людей науки ничего в этом не смыслят. Это большинство – только наставители и доктринеры, и лишь иногда случится, что мастер с более острым умом, желая славы, устремится к какому-либо новому открытию. <...> Поэтому если до сих пор никто не определил хорошо конечную цель наук, то не удивительно, что во всем подчиненном этой конечной цели последовало блуждание.

Фрэнсис Бэкон



Тамара Николаевна РЫЖИКОВА, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Инновационный бизнес» Международной школы бизнеса (МШБ) Финансовой академии при Правительстве РФ, лауреат государственной премии

Российское образование вообще и бизнес-образование в частности упрекают за низкое качество, плохую материальную базу, постаревший преподавательский состав, печальное состояние научных центров, отсутствие публикаций в научных журналах за рубежом и т.д. Построение и реализация системы российского бизнес-образования невозможно без создания научно-технического потенциала. На данный момент практически потеряно все среднее поколение ученых и преподавателей в силу обстоятельств, связанных с затянувшейся перестройкой и «утечкой умов». Однако жизнь продолжается и, несмотря на кризис, потихоньку налаживается.

Быстрее всего улучшается финансовая и материальная базы (особенно этот процесс был успешен до кризиса). Постепенно вузы находят выход из структурно-управленческого тупика, совершенствуется законодательная база. Однако самая большая проблема – это кадры. Этот вопрос нельзя решить быстро. Необходима новая кадровая политика. В бизнес-образовании также ощущается нехватка профессионалов. Преподавателей высокого класса, способных работать по программам бизнес-образования, катастрофически не хватает, а преподаватель, концентрирующийся только на чтении лекций, быстро утрачивает свои лидерские позиции.

Решить эту проблему, приглашая специалистов «из бизнеса» только для чтения лекций на условиях почасовой оплаты, не имея в штате собственных преподавателей, нельзя! Для бизнес-образования это особенно тревожно, да и для основного тоже. Необходимо строить с практиками долгосрочные отношения, заинтересовывая людей, встраивая их, как правило, узкие углубленные курсы в общую структуру программы обучения, создавая необходимую учебно-методическую базу. Такая работа возможна только через кафедру, потому что любые научные работы и методические материалы должны обсуждаться. Дискуссия является неотъемлемой частью такой работы. При этом встает ряд вопросов: можно ли вообще создать эффективно работающую, внебюджетную(!) кафедру при бизнес-школе государственного вуза; будет ли она работоспособна и окупаема; не будет ли это профанацией, ведь вуз уже имеет множество профессиональных,

не пересекающихся по направлениям кафедр, созданных на базе научных школ и обслуживающих все факультеты; какие задачи она будет решать; почему эти задачи не могут быть решены на обычных вузовских кафедрах?

Все эти вопросы обязательно возникают у любого вузовского сотрудника. Чтобы ответить на них, сначала следует рассмотреть некоторые аспекты необходимого качества программ бизнес-образования, а затем определить, какие задачи может решать подобная кафедра, чтобы обеспечить высокий уровень обучения. Итак, аспектов несколько:

- во-первых, для того чтобы иметь в школе качественное бизнес-образование необходимо правильно выстроить учебный процесс, разработать учебно-методические материалы, отработать и внедрить механизмы эффективного контроля уровня образования слушателей по программам и т.д.;
- во-вторых, необходимы дисциплины интегративного (межфункционального) характера в области стратегии и политики бизнеса, организационных реструктуризаций и инноваций для образовательных программ школы, которые позволят интегрировать знания слушателей, а также глубже вникнуть в различные стороны бизнеса;
- в-третьих, необходимо включить практическую составляющую в программы, дабы приблизить их к реалиям, а для этого нужно иметь в штате людей, занимающихся бизнесом на практике;
- в-четвертых, необходим научный подход к образованию, так как только связь науки с учебным процессом и практикой обеспечит тот результат, когда мы сможем подготовить специалиста, ориентированного на нужды реального финансового сектора.

Все эти аспекты ограничиваются проблемами стратегии вузовской организации, в том числе и вузовской науки. В последнее время, несмотря на заметные успехи в некоторых отраслях исследований, российские вузы постепенно исчерпывают свой потенциал, и, чтобы стать (или оставаться) лидером на современном этапе, им необходимо выработать новую стратегию в организации как науки, так и учебного процесса. И это проблема не только российских вузов. Так, несколько лет назад руководство Гарварда признало, что исследования и разработки в этом заслуженном и уважаемом университете США ограничены факультетской направленностью, что значительно сдерживает процесс развития университета. В результате на смену раздробленности и обособленности отдельных групп ученых должно было прийти творческое братство¹. А у нас разве нет таких проблем? Конечно есть, и они имеют исторические корни.

Если мы углубимся в историю, то увидим, что еще в старинных университетах профессора объединялись по факультетам (от лат. *facultas* – способность), то есть

по группам людей, способных преподавать ту или иную дисциплину. К XIX веку сформировались две основные модели университета: немецкая и французская, хотя одновременно развивались и другие, например русская и британская.

Немецкая модель основана на идеях Вильгельма Гумбольдта, который, следуя либеральной модели Фридриха Шлеермахера, убедил прусского короля основать в Берлине университет нового образца, который открылся в 1810 году. Основная цель Гумбольдта состояла в демонстрации процесса получения нового знания и обучения студентов «принимать во внимание фундаментальные законы науки в процессе своего мышления». Обучение проходило в основном в виде семинаров и лабораторных работ. По мнению Гумбольдта, в центре университетского образования должно быть непосредственное участие студентов в научных исследованиях. Чуть позже в России был изобретен русский метод обучения инженеров. В 1876 году Америка принимала у себя Всемирную выставку. Страна, лишь недавно законодательно отменившая рабство (на восемь лет позже России), стояла на пороге грандиозного промышленного подъема. Американцы прекрасно понимали, что развитие национальной промышленности совершенно невозможно без большого числа высокообразованных и патристически настроенных инженеров и техников, которых должны готовить национальные инженерные школы. Именно поэтому на Филадельфийской выставке особое внимание привлек один из экспонатов, представленный Императорским Московским техническим училищем. Экспонатом этим была система практической подготовки инженеров, получившая медаль. Более того, уже после окончания выставки завязывается длительная переписка между директором Бостонского технологического института профессором Джоном Ронклем и директором ИМТУ Виктором Карловичем Делла-Восом. Так, в письме от 30 августа 1876 мы читаем: «Вы можете быть уверены, что ваша система будет введена во всех технических школах нашей страны, как только ее увидят в применении в нашем институте»².

В чем же заключалась эта знаменитая методика, которой мы гордимся до настоящего времени, – «русская методика обучения инженеров»? Она имела три основные составляющие:

- 1 Глубокая практическая подготовка, основанная на реальной работе студентов в условиях, максимально приближенных к тем, в которых им придется работать на заводах и фабриках.
- 2 Серьезное изучение теоретических предметов на уровне, не уступающем преподаванию этих же предметов в классических университетах.
- 3 Постоянная взаимовыгодная связь высшей технической школы с промышленностью.

Вот то, что сегодня мы не можем в полной мере повторить, и то, что легко реализуется, например, в Ганно-

¹ http://www.ispu.ru/system/files/RectorVuza_12-2008_c.40-47.pdf

² И.Л. Волчкевич. Очерки истории Московского высшего технического училища. – М., 1999.

верском технологическом институте. Та самая связь науки, практики и образования. И это необходимо не только инженерам. Эта «реальность» образования нужна и студентам любых направлений, и слушателям программ MBA, при этом для последних она является условием получения качественного обучения. Эти задачи, на наш взгляд, должна решить внебюджетная кафедра, а возможно, и кафедры.

Таким образом, чтобы стать лидером бизнес-образования в наше нелегкое время, школе необходимо выработать стратегию, опираясь на следующие принципы:

● Гибкое образовательное планирование

Наука о бизнесе развивается все более стремительно, регулярно возникают новые направления на стыке тех или иных дисциплин, новые течения в маркетинге, менеджменте. Поэтому гарантией успеха в бизнес-образовании становятся гибкость, маневренность, восприимчивость к новым областям и умение быстро развернуть обучение по этим направлениям. Кроме того, особенно на программах MBA важна комплексность восприятия тех или иных дисциплин. И именно практики смогут оценить применимость той или иной теории. Таким образом, подобная кафедра должна иметь в своем составе практиков в разных функциональных составляющих бизнеса: финансистов, менеджеров, маркетологов, специалистов IT и т.д.

● Практическая направленность образовательных программ

Даже имея передовые научные школы по узким направлениям науки, невозможно закрыть весь спектр предметов программы MBA, поэтому такая междисциплинарная кафедра решает проблему нехватки как чтения непрофильных для Финакадемии предметов, так и практических курсов и интегративов. Причем, на наш взгляд, интегративы должны быть как «линейные», так и «комплексные». Другими словами, в программах должны присутствовать курсы, объединяющие ряд дисциплин, например учетно-финансовых, чтобы слушатели могли понять, как отражается изменение в налоговом законодательстве на бухучете, на результатах финансового анализа и т.д. Или, например, объединяющие функционально разные дисциплины, чтобы слушатели могли понять, как отражается изменение в налоговом законодательстве на управлении персоналом или на маркетинговой политике. Это особенно важно в последние годы, когда заметно изменились стандарты качества бизнес-образования.

● Связь науки, практики и образования

Занятия для слушателей по основным дисциплинам большей частью могут проводиться по уже устоявшимся схемам, а вот курсы, предназначенные для углубленного понимания того или иного предмета, могут быть дифференцированы по уровню глубины изучения:

- ✓ курсы для расширения базовых знаний, необходимых менеджеру;

- ✓ курсы, способствующие более детальному пониманию предмета;
- ✓ глубокие профессиональные курсы, если слушатель хочет расширить свои профессиональные знания именно в этой области.

Таким образом, слушатель может выбрать расширенный курс, курс в блоке специализированных дисциплин, может выбрать ряд курсов (пограничных), чтобы увидеть проблему с разных сторон, может выбрать глубокий профессиональный курс «по выбору», чтобы досконально разобраться в предмете. Но он может и ограничиться базовым курсом по данному направлению и ничего больше не слушать. Другими словами, можно прослушать или базовый курс маркетинга, или углубленный курс маркетинга, или отдельные курсы по составляющим маркетинга: по товарной политике, ценам, коммуникациям, продажам и т.д., или даже курсы по наружной рекламе, брендингу и т.д., то есть узкоспециализированные курсы.

Если для чтения первой и второй групп курсов могут привлекаться преподаватели кафедр Финакадемии, то для третьей группы необходимы практики, не только представляющие нюансы профессии, но и знающие тот самый сленг, которым преподаватель (даже бывший практик, но не практикующий несколько лет) уже не вполне владеет.

Таким образом, начинает обретать очертания идея создания новаторского научно-педагогического подразделения, призванного вывести бизнес-образование на передовые позиции и, что признается не менее существенным, укрепить его методическую базу. И еще – новое подразделение должно стать центром накопления интеллектуальных ресурсов бизнес-школы, снять некое «напряжение», накопившееся в ходе развития вуза, в организации его образовательного и научного процессов.

Практикуемый в большинстве российских вузов еще с советских времен подход к организации образовательного процесса не позволяет в полной мере использовать потенциал ученых, работающих в них или в связанных с ним структурах. Обучением студентов в основном занимаются сотрудники кафедр, работники других подразделений, желающие преподавать, однако системы учета учебных часов и построения семестровых занятий, а также уровень оплаты преподавательской работы таковы, что участвуют в преподавательской деятельности лишь немногие. Не продуманы ни механизм их вовлечения в образовательный процесс, ни система поощрения. И самое главное, редкий вуз имеет эффективно работающую систему повышения квалификации преподавательских кадров, а если и имеет, то главной его задачей остается подготовка кадров для основного образования, поэтому проблемы бизнес-образования, как правило, не решаются. При этом в каждом вузе возникают трудности при организации научных

исследований и разработок, особенно при проведении междисциплинарных исследований, вводе новых учебных программ, особенно если те распространяются на несколько факультетов или кафедр.

Кроме того, масштаб исследований при отсутствии единой базы данных по всем научным проектам и специализациям преподавателей вуза весьма усложняет доступ к информации об отдельных исследовательских инициативах, осуществляемых в тех или иных структурах. Подчас весьма сложно найти просто преподавателя по какой-либо дисциплине кафедры, а уж об информации, чем еще занимаются ее преподаватели, и речи нет, так как преподавателю не выгодно афишировать свою побочную деятельность, особенно если заведующий кафедрой не приветствует любые формы совместительства у своих подчиненных.

Отметим, что все сказанное ранее обуславливает появление порой конкурирующих проектов, которые проводятся в разных подразделениях вуза. Усилить науку в бизнес-школе, значит сделать ее задачи более актуальными путем создания как можно более благоприятной среды для интеллектуального обмена различных групп преподавателей, по максимуму сняв барьеры для их совместной деятельности и буквально объединив их под крышей новой кафедры.

В настоящем виде новая кафедра предусматривает пока пять основных секций: менеджмента, маркетинга, управления персоналом, управления финансами, IT-технологий. Эти секции охватывают практически все стороны бизнеса. При этом главная задача внебюджетной кафедры – внедрение принципиально нового подхода к преподаванию, и здесь инициаторам создания кафедры еще предстоит решать целый комплекс проблем:

- ✓ пересматривать структуру зарплат;
- ✓ искать возможные источники финансирования;
- ✓ улаживать споры, которые обязательно возникнут между подразделениями вуза;
- ✓ менять само отношение к этой проблеме, ментальность научно-педагогического сообщества.

Безусловно, такая кафедра дает бизнес-школе возможность увереннее конкурировать с теми же ведущими бизнес-школами Запада, где уже научились успешно сочетать фундаментальные и прикладные исследования. Если ваша бизнес-школа представляет собой объединение мелких учебных центров и нескольких преподавателей-почасовиков, работающих в других местах, то скорее всего вы не можете претендовать на серьезные результаты. Но на серьезные результаты не может претендовать и бизнес-школа серьезного вуза, если она использует только преподавательский состав его кафедр. Если же бизнес-школа ориентирована на решение задач ре-

ального мира, она должна обязательно создавать свою научную и преподавательскую базу. Концентрация ресурсов, коллаборация преподавателей и исследователей – это тот путь, который может со временем превратить вуз в центр бизнес-образовательного сообщества.

Времени на это не так много, конкуренция обостряется, на наш рынок активно стремятся западные вузы, бизнес-школы. Пока нас спасает только плохое знание английского основной массой наших слушателей, но это продлится недолго.

Если мы обратимся к истории, то увидим, что такие ситуации уже были. Люди, объединенные любовью к процессу – творческому или научному, находясь в соответствующих условиях, могут достичь отличных результатов, занимаясь наукой, ремеслами, творчеством. Здесь хочется привести в пример двор крупнейшего флорентийского мецената Лоренцо Великолепного, превратившего Флоренцию в уникальный центр наук и искусств своего времени. Этот двор представлял собой блестящее собрание аристократов, художников, скульпторов, ученых, поэтов, философов, архитекторов и даже финансистов. Дискутируя, обмениваясь идеями, учась друг у друга, они попутно разрушали границы между областями знания и затем вместе создавали новую эпоху, которая впоследствии стала считаться одним из самых творческих периодов в истории человечества.

Позже идея университета как коллегиального «общества» впитала эту ренессансную диалогическую традицию. Например, в указе правления Гарварда (1671 год) значится: «Известно, что наибольшая польза от учения проистекает тогда, когда множество лиц проживают совместно в целях причащения к знаниям, побуждая друг друга к большему труду ума и всячески содействуя исполнению потребностей коллегиального братства»¹. Эта идея звучит по-новому, когда мы пытаемся соединить в междисциплинарной кафедре специалистов, представляющих разные стороны бизнеса, для совершенствования своего понимания о нем. Ведь на одну и ту же проблему взгляды узкопрофильных специалистов очень разные подчас

МШБ преследует масштабную и благородную цель – укрепиться в роли одного из центров бизнес-образования третьего тысячелетия теперь уже с более четкой специализацией – в области финансов и управления ими. Поэтому создание собственной преподавательской базы, на наш взгляд, должно решить многие проблемы, возникающие в процессе реализации учебного процесса, и способствовать решению основных задач школы.

¹ Samuel Eliot Morison. Three Centuries of Harvard: 1636 – 1936 (Harvard University Press, 1936) .

А.Л.Денисова
Н.Р.Ипатова
С.В.Расторгуев

Специфика реализации программ бизнес-образования для корпоративных клиентов



Глобальный экономический кризис, начавшийся в 2008 году, выявил несколько интересных закономерностей.

Ряд факторов производства, если следовать классификации К.Маркса, или форм богатства по М.Фридмену подверглись обесценению: упали цены на энергоносители, основные фонды, недвижимость, подешевели акции и облигации, девальвировались валюты некоторых стран, увеличилась безработица. Вместе с тем «охота за головами» лучших профессионалов продолжается, эффективные менеджеры всех уровней управления по-прежнему востребованы, ибо от принимаемых ими решений и воплощения этих решений на практике зависит будущее компаний.

Адаптивность персонала организации является важным стратегическим преимуществом, позволяющим не только выжить в условиях кризиса, но и найти новые точки роста для будущего взлета. Качество человеческого капитала компании зачастую оказывается важнее объема финансовых ресурсов, инновационных технологий и доли рынка. В конкурентной борьбе побеждает компания с более квалифицированным персоналом, имеющая талантливых руководителей высшего звена, профессиональных менеджеров среднего уровня управления, дисциплинированных и инициативных линейных менеджеров.

Обучение персонала организации представляет собой инвестицию в развитие человеческого капитала и в конечном счете направлено на повышение стоимости бизнеса. Опыт России и других стран показывает, что без грамотных специалистов и управленцев, объединенных корпоративной культурой, производственные и финансовые активы могут трансформироваться в малорентабельные или убыточные объекты. Корпоративное обучение можно разделить на два вида: внутрикorporативное и обучение в сторонних обучающих организациях.

Анна Леонидовна ДЕНИСОВА, доктор педагогических и экономических наук, профессор, директор Института делового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ

Наталья Роальдовна ИПАТОВА, кандидат педагогических наук, заместитель директора Института делового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ

Сергей Викторович РАСТОРГУЕВ, кандидат исторических наук, доцент, руководитель центра маркетинга и PR Института делового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ

Каковы основные причины создания корпоративных университетов? С одной стороны, к этому подталкивает логика развития бизнеса, обеспечение долгосрочной потребности организации в квалифицированных кадрах, приобретение новых и совершенствование имеющихся знаний и навыков, моделирование и отлаживание бизнес-процессов. Через корпоративные университеты можно поддерживать корпоративные ценности и формировать элементы культуры компании, доводить до сотрудников стратегию, миссию и видение организации. Корпоративный университет призван гармонизировать личные планы сотрудников с целями организации. С другой стороны, корпоративные университеты могут создаваться по инерции как наследники отделов развития персонала, по инициативе отдельных руководителей, заинтересованных в существовании и финансировании данного структурного подразделения. Предполагается, что внутренняя обучающая организация обойдется дешевле аутсорсинга образовательных услуг, а возможно, удастся заработать на внешнем рынке.

После создания корпоративного университета (КУ) его судьба и эффективность зависят от нескольких факторов. Укажем наиболее важные:

- поддержка руководителей компании (если руководство оказывает административную, моральную и материальную поддержку КУ, то данное подразделение может стать важным элементом компании);
- место КУ в организационной системе компании (от этого зависит финансирование и влияние КУ на другие подразделения – рассматривается ли он как необходимый институт профессиональной переподготовки или как несущественный центр затрат компании);
- качество переподготовки сотрудников компании (если заказчики в лице руководителей профильных подразделений компании систематически посылают сотрудников для приобретения новых компетенций, то это является показателем качества подготовки и обеспечивает КУ заказом);
- соотношение «затраты – результат» (если КУ позволяет удовлетворять потребность компании в качественном обучении персонала по ценам, сопоставимым с открытым рынком, то его существование оправдано; если повышение квалификации персонала компании в КУ увеличивает стоимость бизнеса на сумму, значительно превосходящую инвестиции в обучение, то КУ становится центром прибыли).

По данным исследования компании «Амплуа брокер» (апрель – май 2008 года), в России 64 компании имели корпоративные университеты. Наряду с ними десятки компаний имели крупные корпоративные учебные центры. Ежегодно через образовательные программы в компаниях проходит от 50 до 90% персонала. По оценкам экспертов, в 2007 году на пе-

реподготовку сотрудников компании тратили в среднем 2,2% ФОТ (в среднем 14,5 тыс. руб. в расчете на одного сотрудника).

Через внутреннюю сеть осуществляется дистанционное обучение, ставшее популярным благодаря дешевизне и несомненному удобству для работников трансляции учебных материалов. КУ может в режиме on-line обучать сотрудников филиалов, расположенных в разных часовых поясах. Тесты в режиме реального времени обеспечивают быструю обратную связь. Дистанционное обучение идеально подходит для тиражирования успешных методик работы отдельных подразделений компании, ознакомления сотрудников с последними изменениями в профессиональной сфере. Но заменить очное обучение, где происходит живой контакт преподавателя и тренера с группой, дистанционное обучение не в состоянии. КУ испытывают дефицит в качественных учебно-методических материалах в связи с тем, что профессиональным тренерам и преподавателям невыгодно одновременно продавать свои разработки, которые потом без их участия будут использоваться в КУ. В то же время внутренних ресурсов для разработки качественных учебных материалов по многим видам профессиональной переподготовки, как правило, не хватает.

КУ имеет не только обучающие функции. Крупные компании, проводящие слияния и поглощения, используют КУ как исследовательские центры, дающие рекомендации на основе опросов в компаниях, которые намечены к поглощению. Устраиваются конференции, на которых руководители компании обсуждают стратегические вопросы. Разрабатываются внутрикорпоративные стандарты.

По сравнению с внешними обучающими организациями КУ имеют как сильные, так и слабые стороны. К сильным сторонам можно отнести следующее:

- Хорошее знание потребностей клиента, который представлен структурными подразделениями компании. Для выявления потребностей можно использовать опросы, мониторинг, участие в заседаниях, непосредственные обращения руководителей и сотрудников.
- Быстрая адаптивность к запросам клиента, возможность использовать внутренние системы распространения информации в учебном процессе, возможность проведения занятий как на базе учебного центра, так и на территории заказчика.
- Способность выполнять функцию консолидации интересов подразделений, менеджеров в рамках, предписанных стратегией компании. Возможность стать создателем и транслятором норм корпоративной культуры.

К слабым сторонам КУ, как правило, относят:

- Практическое отсутствие эффективной обратной связи, поскольку в узких корпоративных рамках

сложно объективно оценить уровень преподавания и качество обучения. Поскольку многие руководители подразделений являются преподавателями, мнения, предложения руководителей компании не анализируются, а исполняются.

- Невозможность на все направления работы КУ нанять высококлассных профессионалов. Содержать их в штате достаточно дорого, а если постоянно прибегать к временному аутсорсингу, то это может оказаться дороже, чем передать обучение в руки внешней обучающей организации, например бизнес-школы при вузе.
- Отсутствие возможности выдать после окончания обучения диплом /свидетельство/ удостоверение государственного образца, что немало важно для мотивации сотрудников компании.
- Определенная принудительность и краткосрочность программ. Слушатели подбираются в приказном порядке, а большинство программ не рассчитано на стандарты классической переподготовки от 500 до 1000 аудиторных часов.

Все вышесказанное относится к классическому корпоративному университету с полным штатом преподавателей, тренеров, администраторов, учебными помещениями, бюджетом в рамках компании. Но возможен и другой путь – КУ выступает в роли «провайдера» между компанией и внешними обучающими организациями. В данном случае нет необходимости нести издержки на содержание преподавательского состава и самостоятельно создавать учебно-методические материалы. «Провайдеры» получают заказ от подразделений на обучение по определенной тематике, проводят мониторинг рынка бизнес-образования и рекомендуют поставщиков услуг руководителям компании. Процедура отбора может включать элемент состязательности в виде конкурса, где немаловажным фактором оказывается меньшая цена. КУ может находиться в ведении департамента персонала, который использует ресурсы КУ как инструмент аттестации сотрудников и контролирует профессиональный рост сотрудников компании.

Чтобы КУ не заикнулся на решении одних и тех же задач в рамках компании, руководители корпорации активно подталкивают его к деятельности вне рамок фирмы. КУ становится открытым корпоративным университетом, предлагающим на внешний рынок учебные программы, курсы, тренинги, консалтинговые услуги. Однако попытки превратить центр затрат в центр прибыли (или хотя бы перевести на частичную самоокупаемость) чаще всего не удаются. Это связано с тем, что, выходя на внешний рынок, КУ оказывается в жесткой конкурентной среде без протекционизма и административного ресурса. Соревноваться на открытом рынке с бизнес-школами, тренинговыми компаниями, консалтинговыми фирмами КУ достаточно трудно. К тому же лучшие ноу-хау, внедренные внутри компании и составляющие наиболее ценный ресурс КУ,

не могут тиражироваться из боязни копирования конкурентами.

Более перспективной представляется практика сотрудничества КУ с бизнес-школами на основе взаимовыгодных обменов. Бизнес-школы могут предоставить высококвалифицированных преподавателей, учебно-методические материалы, кейсы, научные исследования, КУ – высокотехнологичную материально-техническую базу, заказы на обучение, отдельных преподавателей-практиков. Часть учебных программ реализуется на базе бизнес-школ. Это прежде всего программы MBA для руководителей высшего и среднего звена. Другая часть учебных программ проводится с участием академических преподавателей и специалистов-практиков, рекрутируемых через бизнес-школы в рамках КУ.

Однако гармоничное взаимодействие может быть нарушено, если КУ или бизнес-школы попытаются получить преимущества в одностороннем порядке. Со стороны КУ это выражается в стремлении перемазать звездных преподавателей с учебными материалами, ничего не предоставляя бизнес-школе взамен. Внешне такая практика представляется правомерной – преподаватель имеет право работать по договору вне школы. Но при этом происходит утечка учебно-методических разработок, бесплатное пользование брендом вуза и школы, потеря потенциальных клиентов для бизнес-школы. В свою очередь бизнес-школы через лояльных инсайдеров могут получать выгодные корпоративные заказы на обучение, не считаясь с интересами КУ компании. Такая ситуация возможна в компаниях, где КУ не занимает сильной позиции в структуре корпорации.

В вопросе о взаимовыгодном сотрудничестве КУ и школы бизнеса можно привести аналогию консалтинга. Консалтинговая работа по выявлению, оценке, решению проблемы в той или иной области может быть выполнена внутренними специалистами компании. Однако многие фирмы прибегают к услугам внешних консультантов, так как пребывание «внутри ситуации» мешает объективности и эффективности работы. Выход из стен КУ и встреча на нейтральной территории бизнес-школы при участии преподавателей, имеющих опыт работы со слушателями из разных сфер бизнеса, создает иной настрой и атмосферу обучения.

Институт делового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ с 2001 года реализует программы корпоративного обучения крупнейших корпораций России: Банк России, ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «РЖД», компаний бывшего холдинга ОАО РАО «ЕЭС России», ОСАО «Ингосстрах». За прошедшие годы накоплен значительный эмпирический материал, касающийся специфики взаимодействия обучающей организации (Института делового администрирования и бизнеса) и корпоративных клиентов. В

представленной статье будут проанализированы некоторые аспекты специфики бизнес-образования для корпоративных клиентов на основе восьмилетнего опыта старшей бизнес-школы Финансовой академии.

Прежде всего необходимо охарактеризовать предмет, источники и методологию исследования. Предметом анализа выступает образовательная практика Института делового администрирования и бизнеса и корпоративных клиентов института. Основные корпоративные программы профессиональной переподготовки «МВА – Финансы» и «МВА – Банковский менеджмент» реализуются в модульном формате. Программы профессиональной переподготовки для Банка России – «Инспектор коммерческого банка – банковский менеджер», «Куратор коммерческого банка – банковский менеджер» – представляют собой годовые программы. Достаточно широк диапазон краткосрочных программ повышения квалификации – от 16 до 120 часов. Среди них можно указать такие семинары-тренинги, как «Эффективный менеджмент: ключевые показатели деятельности, оценка результата», «Управление персоналом», «Управление деловыми процессами», «Организация системы управления и финансового учета организации».

В качестве источников исследования использовались анкеты слушателей, учебно-методические материалы, письменные и устные отзывы слушателей, руководителей компаний, преподавателей, сотрудников института. Поскольку авторы данной статьи являлись непосредственными участниками образовательного процесса в качестве преподавателей и тренеров-консультантов, ими также использовались в качестве источника исследования собственные наблюдения. В связи с тем, что корпоративное обучение предполагает соглашение о конфиденциальности, в ходе исследования не разглашается информация, которая может быть использована в ущерб интересам корпоративных клиентов и обучающей организации.

Основными методами исследования данной проблемы выступили анализ, синтез, статистическая обработка данных. Ряд гипотез и выводов сделаны на основе экспертной оценки субъектов образовательного процесса. Объективность анализа можно верифицировать по критерию повторного обращения клиента к услугам обучающей организации. Логика здесь такова: если исследование проведено достоверно, то на основе полученных результатов выстраивается стратегия взаимоотношений с корпоративным заказчиком. Повторный заказ образовательных услуг является свидетельством удовлетворенности клиента и правильности обработки данных. Таким образом, критерием истины выступает практика.

Следует определить мотивы компаний, которые решают обучать свой персонал. Можно выделить две

группы мотивов: краткосрочные и долгосрочные, которые, как правило, коррелируют с краткосрочными и долгосрочными программами обучения. В первом случае заказчик испытывает потребность в быстром приобретении сотрудниками определенных знаний, умений и навыков в сфере финансов и менеджмента. Потребность в повышении квалификации возникает под влиянием внешних вызовов, которые могут приходиться в лице действий конкурентов, изменения законодательства, финансового кризиса, реструктуризации, выхода на новые рынки и т.д. Чтобы ликвидировать имеющийся разрыв между желаемым и действительным, отработать определенный профессиональный навык или изучить узкоспециализированный курс, выбирают краткосрочные образовательные программы.

Помимо текущих, тактических задач, компании, а особенно крупные корпорации, решают стратегические задачи. Они связаны с формированием корпоративной культуры, подготовкой кадрового резерва для замещения руководящих должностей внутри компании и в ее филиалах, построением структуры, способной гибко адаптироваться к изменениям деловой среды. С этой целью компании посылают своих сотрудников на долгосрочные программы профессиональной переподготовки, включая программы MBA. Это действительно представляется стратегическим решением как для сотрудников компании, так и для ее руководителей. Компания оплачивает обучение, предоставляет сотрудникам дневное время для учебы, повышает ценность человеческого капитала фирмы для того, чтобы сотрудники приобрели новые компетенции и вернули сторицей инвестированный в них капитал. Как правило, сами сотрудники воспринимают обучение как сигнал о больших надеждах компании относительно их будущего карьерного роста, готовности надолго связать с ними свою судьбу.

Слушатели, пришедшие на обучение с открытого рынка, приходят по собственной инициативе. Не столь однозначная картина в корпоративных группах. Если топ-менеджеры (генеральные, финансовые, коммерческие директора, главные бухгалтеры) инициируют свое обучение самостоятельно, то большая часть представителей среднего и линейного менеджмента оказываются в группе по решению руководства. Возможность поучиться в рабочее время за счет средств компании (или частично за счет средств компании) накладывает на сотрудников компаний определенные обязательства. Чаще всего это отработка определенного срока в организации. В случае непредвиденной ротации кадров, смены руководства подразделения, перевода в другой филиал слушатель может прекратить обучение, даже несмотря на готовность и возможность учиться и оплачивать учебу самостоятельно.

В корпоративных группах мотивация слушателей к обучению наряду со сходством с мотивацией групп от-

крытого набора имеет свою специфику. Во-первых, слушатель оказывается в референтной группе, оценка которой весьма значима для него, так как по сути коллеги по учебе являются коллегами по работе. Во-вторых, присутствие в группе менеджеров разного уровня – от топ-менеджеров до линейных менеджеров – накладывает на каждого необходимость соответствовать во время обучения своему профессиональному и должностному положению. В-третьих, ответственные за обучение в компании осуществляют мониторинг успеваемости слушателей, и это стимулирует к соблюдению учебной дисциплины.

Ярче всего специфика корпоративных групп проявляется при формировании комплекса учебно-методических материалов, подборе преподавателей, выборе форм проведения занятий. При заключении договора на обучение корпоративный заказчик не просто соглашается на определенный учебный план, а высказывает пожелания по модификации учебного плана под потребности компании. Поэтому в стандартном образовательном продукте появляются новые дисциплины, а старые дисциплины наполняются новым содержанием, отражающим специфику бизнеса корпоративного клиента. Это требует от разработчиков учебно-методических комплексов значительных усилий, поскольку приходится глубоко вникать в отраслевую специфику, строить примеры, задачи презентации на материалах, знакомых и актуальных для слушателей. Умение своевременно и гибко адаптироваться под запросы клиента, тиражировать учебные пособия и раздаточные материалы, обновлять слайды представляется необходимой компетенцией обучающей организации, которая хочет работать с корпоративными клиентами. Данные анкетирования слушателей корпоративных программ Института делового администрирования и бизнеса показывают, что 87% слушателей оценивают качество учебных пособий, раздаточных материалов на «отлично».

Составление учебных программ для корпоративных клиентов включает несколько этапов. Сначала определяются ключевые компетенции, необходимые компании. Для этого с помощью отраслевого анализа выявляются ключевые факторы успеха в отрасли, где действует компания, и определяется наличие или отсутствие данных ключевых факторов в компании-заказчике. Составляется карта ключевых факторов успеха, которая содержит перечень наименее сильных ключевых компетенций, развитие которых окажет максимальный положительный эффект на компанию. Затем анализируются организационная структура и деловые процессы, чтобы определить возможность претворения в жизнь предлагаемых инноваций. На основе анализа реализации стратегии выявляются потенциальные точки роста для четкой формулировки принятой компанией философии и концепции бизнеса.

На основе выявленных ключевых компетенций компании институт предлагает корпоративному заказчику концепцию обучения. В данном документе отражены:

- актуальность и уникальность предложенного подхода;
- цели и задачи;
- ожидаемый результат;
- структура программы;
- основные содержательные линии программы с перечнем изучаемых курсов и формируемых компетенций;
- формы, методы и приемы организации образовательного процесса

Адаптация учебного материала под потребности клиента требует дополнительной подготовки штатных преподавателей и специалистов-практиков. В Институте делового администрирования и бизнеса введено два критерия оценки качества адаптации материала – актуальность и практическая применимость. Первый критерий направлен на измерение важности, своевременности затрагиваемой в учебном процессе содержательной тематики. Чтобы добиться соответствия высшей оценке по данному критерию, надо изучить современное состояние в компании и отрасли, выявить намечающиеся тенденции и предложить варианты решения. Анализ показывает, что в среднем по всем корпоративным программам слушатели оценили уровень актуальности изученного материала как «всегда актуальный» и «часто актуальный» в 82% анкет.

Практическая применимость полученных знаний, сформированных умений и навыков рассматривается слушателями как одно из главных ожиданий от прохождения обучения. В связи с этим возникает дилемма: слушатели хотят получить с наименьшими усилиями готовые рецепты решения проблем, чтобы быстрее применить полученные знания и умения на рабочем месте. Однако цель обучения состоит не только в предоставлении готовых формул, но и в формировании у слушателей способности самостоятельно обнаруживать проблему, анализировать имеющиеся ресурсы и пути ее решения. Критерий практической применимости знаний и навыков также зависит от характера предмета (есть предметы теоретические и прикладные), от занимаемой слушателем должности (финансовый директор и бухгалтер по-разному смотрят на финансы). Внутри одной компании есть разные производственные цепочки и не все разделы учебного курса можно применить на практике в каждой из них. 83% слушателей отметили, что в ходе обучения они получали необходимые для работы практические знания «часто» или «всегда».

При обучении корпоративных групп весьма эффективно использовать такую форму занятий, как

решение кейсов. Кейс представляет собой детальное описание какой-либо реальной бизнес-ситуации. В описании используется официальная информация СМИ и информация самой компании. В кейсе содержится «избыточное количество» фактов, цифр, имен для того, чтобы научиться выбирать ту информацию, которая способствует решению основного вопроса кейса. Вместе с тем решение кейса невозможно без привлечения дополнительной информации из самых различных источников. Для аргументированного решения необходимо опираться на знание основных теорий, терминов, формул таких дисциплин, как финансовый анализ, маркетинг, оценка стоимости бизнеса, стратегическое планирование, бизнес-планирование, корпоративные финансы, налоги и налоговое планирование, общий менеджмент.

В классическом формате кейсы решаются командой от пяти до десяти человек с оформлением решения в виде презентации и защитой презентации перед комиссией. На решение кейса отводится фиксированное время – от пяти до восьми часов. Жюри оценивает логику, аргументированность решения, выделение альтернативных вариантов, полноту использования информации, инструменты анализа фактов, качество презентации. После решения слушатели вместе с бизнес-тренерами обсуждают презентации, рассматривают ошибки и удачные находки. Кейсы призваны сформировать у обучающихся основные аналитические, лидерские, командные навыки, научить принимать решения в условиях ограниченного времени и неограниченной информации. Модели принятия решений кейсов впоследствии должны послужить основой для принятия решений в компаниях.

Для корпоративных групп создаются специальные кейсы, отражающие специфику отрасли и компании. Слушателям предлагаются для решения ситуации, которые позволяют спроецировать анализируемый материал, модели, стратегии на практику собственной компании. Наиболее эффективно работает методика решения связанных кейсов, когда на примере компании разбираются кейсы, отражающие все звенья создания цепочки стоимости компании: внутренняя логистика, производство, внешняя логистика, маркетинг, послепродажное обслуживание. Сотрудники разных подразделений компании обычно зациклены на решении узких задач, им не достаёт системного видения процессов. При решении кейсов на темы финансов, маркетинга, управления персоналом, разрешения конфликтов, выработки стратегии фирмы сотрудники компании учатся понимать взаимосвязь подразделений, основные цели и трудности при прохождении всей цепочки стоимости. Использование в кейсе материала по какой-либо компании, похожей по оргструктуре, профилю деятельности, размеру на компанию слушателей, создает эффект «отстраненности». Это позволяет преодолеть личную привязанность и «групповой эгоизм», ме-

шающий непредвзято осмыслить реальное положение дел в собственной компании. Представляется возможность вместе с коллегами из разных подразделений предложить оптимальное решение, которое будет выгоднее компании в целом, а не бороться за максимизацию прибыли и минимизацию убытков только для своего подразделения.

Решение кейсов в корпоративной группе имеет ряд отличий от групп открытого набора. Как правило, корпоративные группы более однородные по составу, состоят из менеджеров среднего звена нескольких структурных подразделений. Большинство слушателей не имеют опыта работы в иных отраслях, поэтому анализ кейсов, посвященных другим видам бизнеса, вызывает у групп некоторые сложности. Роль тренера заключается в том, чтобы, не подменяя своими советами решения группы, направить анализ ситуации в нужное русло. Присутствие в одной группе руководителей компании, их заместителей, начальников отделов и линейных менеджеров может создать препятствия для свободного обмена мнениями, поэтому тренеру необходимо провести что-то вроде «декомпозиции ответственности», сделать так, чтобы мнение руководителей не мешало творчеству менеджеров среднего звена.

В жюри, оценивающее решение кейсов, целесообразно включать руководителей обучающейся компании. Анализ презентации группы, ответов на вопросы практически всегда наталкивает руководителей компании на неожиданные идеи. Рекомендации и решения, представленные в игровой форме, нередко превращаются в проекты, реализуемые в дальнейшем на рабочем месте.

Оценка слушателями решений других команд, в том числе коллег по компании, позволяет развить аналитические навыки. При оценке решений кейсов корпоративные группы обнаруживают наименьший внутригрупповой разброс мнений. Если в группах открытого набора диапазон колебаний оценок от двух до трех баллов по десятибалльной шкале, то в корпоративных группах диапазон не превышает одного балла. Это объясняется, с одной стороны, схожестью позиций, опыта, аналитических суждений, с другой – некоторым «групповым эгоизмом», «групповым мышлением».

Способность персонала различных структурных подразделений разделять корпоративные ценности, поддерживать командный дух является важным ресурсом компании.

Для корпоративных групп наиболее приемлемым является блочно-модульный формат обучения. Средне- и долгосрочные программы профессиональной переподготовки разбиваются на три – шесть модулей. Такой формат позволяет собрать сотрудников различных подразделений и филиалов для интенсивного обучения в течение двух недель. В промежутках между очными сессиями слушатели выпол-

няют самостоятельную работу, консультируются с преподавателями через Интернет. Краткосрочные семинары (72 часа) продолжаются одну неделю и заканчиваются защитой проекта. Организация обучения по модульной программе предполагает наличие у бизнес-школы соответствующей инфраструктуры.

При обучении корпоративных клиентов следует ориентироваться на миссию, стратегию компании, должностные инструкции, стандарты качества. Особенно эффективно осуществить в рамках обучения частичный функциональный и документарный аудит подразделения, который позволяет выявить специфику сложившейся системы коммуникаций на конкретном примере обмена информацией между различными уровнями и отделами компании, проследить движение информации в горизонтальной и вертикальной плоскости, выявить моменты дублирования и асимметрии информации, предложить пути оптимизации информационных процессов, используя практику бенчмаркинга. Данная работа практически является аналогом деятельности консультантов.

Корпоративные клиенты часто дают заказ на подготовку персонала к изменениям, которые могут иметь форму реструктуризации, реорганизации, оптимизации, слияния и поглощения. Компании заинтересованы в управлении изменениями, позволяющими снизить издержки переходного периода и привести организацию к максимальной эффективности в заданные сроки. Институт делового администрирования и бизнеса, работая с крупными корпоративными клиентами, использует для моделирования процессов изменений в компании **консалтинговую методику 7С**.

Слушатели группы на основе общедоступной и инсайдерской информации моделируют работу консультантов. Тренеры выступают в роли внешних консультантов, слушатели группы – в роли внутренних консультантов. **На первой ступени (Client / Клиент)** группа ищет ответы на следующие вопросы: почему необходимо осуществить изменение; из-за чего возникла проблема; что будет, если все оставить по-старому; кто является конечным клиентом и каков уровень его «включенности» в проект; кто является конечным потребителем (люди, на которых скажется проект); какие компромиссы потребуются для обеспечения изменений; были ли ранее попытки что-либо предпринять; какие критерии будут свидетельствовать о пользе изменений?

На втором этапе (Clarity / Выяснение) разбираются вопросы: как можно прокомментировать существующее положение дел; какие есть доказательства наличия проблемной ситуации; какого рода беспокойность может возникнуть среди потребителей и пользователей будущих изменений; может ли проект иметь какие-либо побочные результаты; кто еще вовлечен в проект; поддерживают ли эти люди проект; кто влияет на те или иные изменения; кто может препятствовать успешным изменениям; какие невыска-

занные и скрытые проблемы могут препятствовать успешным изменениям?

На третьем этапе (Create / Созидание) обсуждается конкретный характер изменений и идет поиск ответов на следующие вопросы: каковы критерии успешного решения; существует ли что-то, что невозможно сделать; каковы бюджет и временные рамки; на какой риск готова компания; насколько гибко любое предлагаемое решение; что может доказать правильность решения?

Четвертый этап (Change / Изменения) предполагает анализ этапов и процедур изменения. Он формализуется в виде ответов на следующие вопросы: на кого изменения окажут воздействия; какие методы компания готова использовать для осуществления изменений; будет ли у нас достаточно влияния для того, чтобы обеспечить успешные изменения; какие еще изменения, способные повлиять на нашу программу, происходят в настоящее время; принята ли стандартная схема совместной деятельности, которой мы должны будем следовать; есть ли какие-то аспекты, связанные с изменениями, которые находятся вне нашего контроля; насколько жестко компания готова добиваться осуществления изменений?

Пятый этап (Confirm / Подтверждение) определяет параметры мониторинга проведенных изменений. Слушатели разрабатывают критерии эффективности изменений, отвечая на следующие вопросы: насколько важно проводить оценку; готова ли компания платить за проведение оценки; будут использоваться количественные или качественные показатели; каким образом компания станет оценивать принятие изменений потребителями; кто будет производить оценку; какие показатели использовались в прошлом?

Шестой этап (Continue / Продолжение) предполагает разработку видения компании после изменений и создание механизма, гарантирующего сохранение положительного эффекта изменений. Перед внутренними консультантами тренеры ставят вопросы: в течение какого времени изменения должны продолжаться; что мы можем сделать для сохранения изменений на длительное время; готовы ли вы вкладывать средства в то, что обеспечит долгосрочность изменений; обладаете ли вы достаточными ресурсами для поддержки изменений; будет ли кто-то пытаться искоренить изменения по завершении проекта?

Последний этап (Close / Завершение) подводит итог преобразовательному процессу и моделируется вопросами: какова будет новая ценность, привнесенная изменениями; как полученные знания могут быть использованы; какие уроки можно извлечь из полученного опыта?

Как в ходе обучения, так и по его окончании слушатели переносят полученные знания и приобретенные

навыки на практику, начинают использовать новые формы и методы работы в своих подразделениях. И здесь возникает вопрос готовности самой компании перестроить деловые процессы, управленческие технологии, информационные системы в соответствии с новыми компетенциями обучившихся сотрудников. Результаты анкетирования выпускников краткосрочных семинаров-тренингов в корпоративных группах показывают, что «значительные» или «непреодолимые трудности» по использованию приобретенных знаний и навыков испытывают не более 11%. Другая статистика просматривается при изучении анкет выпускников программ «МВА – Финансы» и «МВА – Банковский менеджмент». Процент «значительных» и «непреодолимых трудностей» приближается к 20%. Это свидетельствует о том, что далеко не всегда сами заказчики готовы использовать ноу-хау своего продвинутого персонала.

Для сокращения разрыва между вновь приобретенными компетенциями персонала и инерцией организационных, информационных систем компании Институт делового администрирования и бизнеса проводит «круглые столы» и дискуссионные клубы. В них принимают участие слушатели и выпускники корпоративных групп, а также руководители компании. Сначала разбираются теоретические аспекты проблемы. Затем, используя прием «отстранения», разбирается пример реализации проектов или изменений в некоторой компании, которая по своим основным характеристикам близка компании заказчика. На завершающем этапе детально рассматриваются вопросы, непосредственно связанные с корпоративным клиентом. В результате таких мероприятий руководители компаний четче видят описанный выше разрыв, выгоды от изменений отдельных подразделений и компании в целом. Удастся гармонизировать баланс личных, групповых и корпоративных интересов.

Не менее важным представляется обучение в рамках программ руководителей структурных подразделений, которые и будут проводниками передового опыта, инноваций и изменений.

Перспективной формой сотрудничества корпоративного клиента и обучающей организации является заключение долгосрочного соглашения о программах. В нем прописываются рамочные условия сотрудничества и обозначаются взаимные интересы. В частности, корпоративный заказчик перечисляет необходимые ему виды профессиональной переподготовки и повышения квалификации, контингент обучающихся, географию филиалов компании, требующих переподготовки. Корпоративный клиент очерчивает примерную тематику проблемных семинаров по актуальным для него вопросам, желаемый результат, формы и методы обучения. Возможны также следующие варианты сотрудничества:

- организация научно-исследовательской деятельности участников образовательных проектов по актуальным проблемам;
- разработка образовательных порталов в составе корпоративной информационной системы для поддержания программ переподготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов и кадрового резерва;
- научно-методическая поддержка мероприятий по совершенствованию систем управления интеллектуальным капиталом компании;
- разработка системы научно-методического обеспечения оценки качества образовательного процесса в структуре профессиональной переподготовки и повышения квалификации менеджеров высшего и среднего звена;
- научно-методическая поддержка мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в компании;
- научно-методическое сопровождение существующих и создающихся образовательных центров.

Соглашение определяет этапы реализации программы обучения, которые могут уточняться и расширяться при заключении конкретных договоров на обучение.

Важным аспектом достижения успеха в реализации программ является обеспечение эффективной обратной связи. С этой целью после защиты выпускной квалификационной работы институт проводит анкетирование по оценке программ. В анкетах слушатели по балльным шкалам оценивают следующие параметры:

- степень соответствия программы ожиданиям (повторное обращение клиентов возможно только в случае удовлетворения ожиданий или при превышении их);
- уровень полученной теоретической подготовки (бизнес-школы передают научные инновации);
- уровень полученной специальной профессиональной подготовки (отражает оценку базовых профессиональных дисциплин и дисциплин специализации);
- уровень полученных знаний делового английского языка;
- уровень сформированности ключевых компетенций (таких как коммуникативность, лидерство, умение работать в команде, эмоциональный интеллект, техника презентаций, социальная компетенция);
- самостоятельное определение полученных практических навыков, которые потребуются на рабочем месте (осмысление приобретенных компетенций и способов их применения);
- уровень итоговой подготовки по циклам дисциплин (оценка эффективности формирования дисциплин по блокам);

- состав курсов, которые следовало бы дополнительно включить в программу (выявление дополнительных потребностей слушателей);
- наиболее полезные курсы с применением активных методов обучения (эффективность применения кейсов, тренингов, мастер-классов);
- степень удовлетворенности связью содержания программы с современной российской практикой (актуальность изучаемого материала для российских компаний);
- уровень удовлетворенности изучением зарубежного опыта (широта, глубина и полезность изучения международной практики);
- уровень удовлетворенности учебно-методическим обеспечением учебного процесса (качество учебно-методических и раздаточных материалов);
- достаточность консультаций преподавателей (возможность получать советы в процессе общения с преподавателем и тренером, элементы коучинга);
- степень увязки обучения с решением проблем компании слушателя (практическая применимость приобретенных знаний, умений, навыков, связей в рабочем процессе);
- уровень профессорско-преподавательского состава (квалификация преподавателей и тренеров);
- определение тройки лучших преподавателей (возможность дополнительного премирования и позиционирования «преподавателей-звезд» на рынке бизнес-образования);
- уровень организации учебного процесса (оценка работы администрации института);
- уровень материально-технических условий бизнес-школы (комфортность бытовой и образовательной инфраструктуры: компьютерные классы, библиотека, проживание, питание);
- уровень приобретенных связей, навыков, знаний при взаимодействии с коллегами – слушателями группы (полезность приобретенного опыта в результате общения с коллегами).

Копии анкет отсылаются в компанию-заказчика, чтобы она на их основе могла провести мониторинг качества обучения своих сотрудников, корректировать запросы на программы. После обработки анкет в институте составляется резюме пожеланий корпоративных клиентов. Вносятся изменения в учебные планы, состав профессорско-преподавательского состава, учебно-методическое обеспечение. Новые предложения корпоративному клиенту формулируются с учетом высказанных замечаний и пожеланий.

Другой формой обратной связи является поддержание контактов с выпускниками программ. Они участвуют в «круглых столах», дискуссионных

клубах, решениях кейсов, представительских мероприятиях. Выпускники продолжают обращаться за консультациями к преподавателям. Некоторые слушатели продолжают свое обучение в аспирантуре и возвращаются в институт как преподаватели специализированных курсов. Это позволяет отслеживать результативность и эффективность обучения, укреплять взаимовыгодные связи с корпоративным клиентом, рекрутировать новых слушателей.

Бизнес-школа, функционирующая на базе авторитетного вуза, может предложить корпоративному клиенту выполнение научно-исследовательских работ, результаты которых имеют прикладной характер для заказчика. Научные исследования встраиваются в образовательную цепочку: исследование – обучение – реализация на рабочем месте – мониторинг – корректировка. Одной из форм научного исследования с целью практического внедрения является бенчмаркинг. Квалифицированные специалисты-практики, работающие в бизнес-школе, имеют большой практический опыт, требующий осмысления и систематизации. В этом случае преподаватели бизнес-школы детально анализируют образцы удачных деловых практик компаний, создают типовую модель успешной деятельности и предлагают внедрение элементов модели в компании-заказчике, сообразуясь с ее ресурсами и стратегией.

В условиях глобального финансового кризиса Правительство РФ поощряет профессиональную переподготовку сотрудников компаний. Так, с 1 января 2009 года расходы на профессиональную переподготовку включаются в прочие расходы предприятия, связанные с производством или реализацией, на основании подпункта 23 пункта 1 статьи 264 НК. Профессиональная переподготовка штатных работников не облагается ЕСН (подпункт 2 пункта 1 статьи 238 НК) и НДФЛ (пункт 21 статьи 217 НК). Таким образом, обучение штатного сотрудника позволяет оптимизировать налогообложение организации.



Я.М.Миркин

Менеджер как товар

Любой менеджер – это товар на свободном рынке труда. Способности, опыт, квалификация, личная этика, упаковка – все это оценивается рынком, отвергается или превращается в спрос, подкрепленный правом на деньги, личное время, свободу действовать внутри статусных, корпоративных и иных иерархий общества. Сознание самого себя как товара на рынке труда – должного или ненадлежащего качества – то, от чего невозможно заслониться, каким бы ни был удобным мир семьи и товарищества, где тебя ценят за то, что ты есть, а не за то, что ты умеешь и какую добавленную стоимость можешь принести. Вся жизнь мы утверждаем себя как товар, неважно, идет ли речь о самом начале жизненного цикла (life cycle), или же сотня раз уже доказана твоя эффективность, но в сто первый ты вновь должен продемонстрировать, как дорого ты стоишь и каким уникальным товаром являешься. Товаром дефицитным, полностью востребованным и в оригинальной упаковке.



Яков Моисеевич МИРКИН, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Международной школы бизнеса и директор Института финансовых рынков Финансовой академии при Правительстве РФ, председатель совета директоров ИК «Еврофинансы»

Бизнесу, системам управления, финансовому рынку нужны разные люди – товары. И совсем не нужны новые люди – крупные собственники. Денег, активов или их эквивалента – власти. Ими рождаются, ими становятся те, кто сам себе пророк и сам себе отечество. Одиноко, изъясняясь с самим собой, собственник, потряхивая копытами и челюстями, сильнейшими в мире, плывет со свежей улыбкой и томиком Дарвина над рабочей силой – товаром, потребляемым в меру своей свежести, неиспорченности и предназначения (личного, по бизнесу или общественного).

В России, с ее контрольными участиями, олигополией и госкапитализмом, нет места менеджерам, подменяющим мелких распыленных владельцев, самовластно распоряжающимся имуществом. Нет и не будет места англо-американской модели, «революции менеджеров», тихому счастью опционных программ, массового выкупа бизнеса теми, кто работает по найму. MBO и LBO при контрольных пакетах? О нет, вечная память упавшим в борьбе за свободный менеджмент. Новый феодализм, вертикаль власти, влияние, команда и наследственность как способ устройства. Только при обширном теле государства, как в Азии и Латинской Америке, есть шанс у менеджера успешно охотиться, вступая в ряды новых поколений эффективных собственников или, как встарь, служивого дворянства, наместников и кормлений. Только там еще есть заливные луга, где меряются силами бычки, недавно вставшие на путь удовольствий.

Обращение менеджеров, как и товаров в экономике, имеет свои статистические законы. Отклонения бывают, но не приветствуются.

Великий закон тождества гласит: бизнес есть глубокий и достоверный отпечаток собственника, его личности, его страхов, желаний и комплексов, его талантов и лимитаций. Успех бизнеса – личный успех собственника, и наоборот. Успех менеджера – функция от собственника. Все иное – заблуждение, неумолимо удаляющее менеджера в качестве товара из обращения на рынке и потребления собственника как частного лица.

Другой товарный закон – совпадения – настоятельно требует: «Менеджер, ты должен совпасть, твой страх, твоя агрессия, твои риски и надежды должны укладываться в канву натруженного эго Великого рулевого. Если же ты больше, чем он, или считаешь, что больше, чем он, если ты смелее, хитрее, привлекательнее и пронциательнее, чем он, если ты знаешь «как», а он не может знать, разваливая тобой налаженный бизнес, то, милый, не судьба, нет между вами химии, нет реакции совпадения, и тебя, как пчелку трудовую, неизбежно смахнет из его бизнеса. По остаточной стоимости. Лучше найти время и повод, и помахать ему мускулистой / бело-снежной ручкой».

Третий закон – самозванца – всемирно-исторический. В нем достигаются трагические высоты. Лженерон, как менеджер, спаливший Рим. Отрепьев и Пугачев в управлении активами российского происхождения. И ряды с ними на низких высотах несутся новые стаи как бы менеджеров всех размеров и расцветок, в чистых ботинках, рубашках и пиджаках. Бесхитростные и неграмотные «сейлы». Управляющие, не обладающие практически умениями и знанием психологии людей. Сфабрикованный товар, изготовленный в мелких мастерских и с поддельными клеймами. Дипломы, за которыми не стоят подлинные знания. Гиперинфляция менеджеров. Стопки резюме, не имеющих смысла. Дефицит знающих людей. Сердце

собственника, истекающее кровью при виде денег, зря растраченных на дешевый поддельный товар.

«Дети мои, – сказал бы тихий профессор, служитель культа менеджеров. – Только пять процентов человечества могут управлять и один процент – быть собственниками, потребляя время других людей и чужой труд. Отказавшись от карьеры бегуна и не превзойдя в силе метателя копья, найдем в себе силы не стремиться и к менеджменту, продавая на рынке другие, лучшие в себе способности, встречающие наибольший спрос. Аминь!»

Четвертый закон – упаковка. Перья и флаги, банты и пестрая бумага, ножки и ручки – все идет в дело у голодного менеджера, вышедшего на охоту. Товар должен быть праздничным, иметь уверенный и привлекательный вид, не внушающий опасений относительно его свежести, качества и принадлежности к высшим слоям атмосферы. Но тайна страсти к менеджеру, неуловимой тяги к его покупке таится в немногих каббалистических словах. MBA! Аh! – и собственник делает стойку. ФА! О, нет таких посягательств, которые бы он ни совершил, чтобы сделать выгодную покупку. DBA! И собственник лежит у ваших ног, истекая желанием, деньгами и бессмысленными словами о карьерных возможностях.

Наконец, закон бессмысленной любви. Люби собственника, как самого себя, люби его во всех прегрешениях и слабостях, явившихся перед тобой. Люби без расписания, не взвешивая и не рассчитывая на воздаяние. Люби, не подставляя щеки. Корпорации, основанные на любви к ближнему, вечны. В сирийских пустынях две тысячи лет тому назад совершилось великое открытие рационального менеджмента.

Обратная любовь собственника к менеджеру не противостественна.

Скажи «мы», и сердце капиталиста раскрывается, вздрагивая от стремительного чувства. Мы купили, мы приняли решение, мы поглотили, мы совершили дефолт. Мы расширяемся на восток и запад. Не «они», а «мы». Команда, team, сообщество. Мы, волею божьей, бизнес.

Но умный менеджер говорит «мы», подразумевает «они», а предполагает «я». Делая это осторожно, с достоинством и неистово почитая заповеди, данные ему на горе Синай на исходе из Египетской земли:

- Не убивай бизнеса (принцип непрерывности деятельности юридических лиц).
- Не прелюбодействуй (не крысятничай, не ходи на сторону, не рой себе отводных каналов ради толики малой).
- Не кради у ближнего (у капиталиста).
- Не желай дома ближнего (капиталиста), не желай жены ближнего (без комментариев), ни поля его (участки и направления известны), ни раба его, ни рабыни его (других менеджеров не желай), ни вола его (авто, по-видимому), ни осла его (самолета?), ни всякого скота его (собаки или яхты?), ничего, что у ближнего твоего.
- Ворожеи (финансового аналитика?) не оставляй в живых (устарело).

- Судей не злословь и начальника в народе твоём не поноси (принцип единства бизнеса и государства в развивающихся экономиках).
- Даров не принимай, ибо дары слепыми делают зрячих (см. выше: не крысятничай).
- Если даешь бедному из народа Моего, то не притесняй его и не налагай на него роста (не бери кредиты в банке, бери в бизнесе).
- Если появится огонь и охватит поле, то должен заплатить тот, кто произвел сей пожар (пожары производят государства и собственники, менеджеры их тушат).
- Не внимай пустому слуху, не следуй за большинством на зло (предупреждение эффекта толпы, ценность личной политики менеджера).
- Пришельца не притесняй и не угнетай его, ибо вы сами были пришельцами в земле Египетской (не ешь младший персонал).
- Если найдешь вола врага твоего, или осла заблудившегося, верни его врагу (непереводимая игра слов).
- Если обольстит кто девицу необрученную, пусть даст ей вено и возьмет ее себе в жены (страсть менеджера к телесному обладанию бизнесом должна быть удовлетворена).

Счастлив менеджер, чтящий заповеди, врученные на горе Синай. Но лучится от счастья тот, кто не ждет слов и скрижалей и сам правит домом и делом, кто сам решает, добавляя каждый день – тихо, профессионально и учтиво – огня и идей в топку бизнеса.

Редкая порода. Драгоценный товар. На вес золота. У него нет законов товарного обращения, он вырывается из своей породы, он собирается бизнесом по крупницам, гомеопатическими дозами.

За него, за менеджера, знающего себе цену, поднимает стакан виски седовласый собственник, сидя у камина и плотнее запахивая халат. Он, тихо перелистывая Forbes, пьет за удачу тех, кто принимает на себя риски, кто умен, кто рвется вперед, находя новые земли и горизонты. За тех, кто не снижает, не ноет, кто рулит сам, учится и учит, тормоша капиталиста, уставшего от освоенного и сытого от утренней добычи.

За менеджера, как за особый товар, эквивалент успеха, за его драйв, талант, шлифовку, за рост его доходов! За знание языков! За чтение на ночь! За победу бизнес-образования над необузданной природой рынка!

«О, так можно перепить, – думает капиталист, чокаясь сам с собой. – Я, кажется, начитался журналов. Я сам себе лучший менеджер.» И тихо переваливаясь, шлепает на ночь, думая, где ему купить нового директора на сектор продаж в городе Мариуполь.

Пусть – пусть он крепко задумается.

И пока он мучается ожиданиями, мы сами сто раз поднимем бокалы за менеджера, уверенно продающего себя на рынке, за менеджера желанного, мало доступного, оттачивающего себя как товар, имеющий предельную по размерам полезность и стоимость, в разы выше рыночной.

Н.Г.Каркуленко

Компетентностный подход в системе бизнес-образования

Жесткая конкуренция и высокая инновационная активность на рынке услуг бизнес-образования дают возможность специалистам сделать выбор в пользу тех образовательных структур, которые не только обладают современными образовательными технологиями, но и могут обеспечить наряду с индивидуальным подходом к каждому слушателю высокий уровень направленности образовательного процесса на качество реализации профессиональной деятельности специалиста независимо от ее специфики.



Наталья Георгиевна КАРКУЛЕНКО, кандидат педагогических наук, преподаватель Института делового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ

Ведущие бизнес-школы прилагают все усилия для того, чтобы профессиональная переподготовка менеджеров обеспечила готовность будущих руководителей к повседневной работе в условиях инновационной экономики, характеризующихся не только высокой динамикой деловой среды, но и постоянным увеличением скорости обновления знаний. Это требует как от каждого специалиста, так и от организации в целом гибкости, мобильности и способности адаптироваться к постоянным изменениям конкурентной среды.

Инновационная экономика – это экономика, основанная на знаниях. Ключевые позиции в ней занимают те специалисты, которые владеют конкретными методами и средствами самостоятельного поиска, обработки и воспроизводства необходимой информации, становясь, таким образом, стратегическим ресурсом развития организации. Именно поэтому вложение средств в образование сегодня рассматривается не как непроизводственные затраты, а как инвестиции в «человеческий капитал».

Специфика реализации компетентностного подхода в системе бизнес-образования требует, с одной стороны, выявления и согласования компетенций образовательной структуры на рынке услуг бизнес-образования, с другой – обеспечения направленности образовательного процесса на формирование ключевых профессиональных компетенций специалиста. В материалах модернизации образования компетентностный подход провозглашается как одно из важных концептуальных положений обновления содержания образования. При этом в качестве центрального, своего рода «узлового» понятия выдвигается понятие «ключевые компетентности», поскольку оно обладает интегративной природой, объединяя знание, навыки и интеллектуальную составляющую образования. Подчеркивается также, что в компетентностном подходе заложена идеология интерпретации содержания образования, формируемого «от результата» («стандарт на выходе»).

Под компетенцией понимаются способности и личностные характеристики, определяющие поведение. В этом контексте понятие компетентности в западных школах также неоднозначно и достаточно многогранно. Одни авторы определяют компетентность через роли, функции, профессиональные требования, другие – через функциональные операции, знания и работу с людьми. Наиболее распространен компетентностный подход к формированию образовательных моделей и образовательных программ, направленный на развитие современных менеджеров¹. Различия подходов ученых и практиков к понятиям «компетентность» и «компетенция» также определяется страновыми характеристиками – специфика перевода иностранной литературы способствует неточности и некоторому искажению смысла. В российской практике под управленческой компетентностью понимается обладание не только знаниями, практическими навыками и умениями, но и специфическими способностями, включающими личностные психологические черты и характеристики поведения, значимые для производственной деятельности².

Термин «компетенция» (от лат. *competo* – добиваться, соответствовать, подходить) в данном контексте проблемы означает знания и опыт в какой-либо отрасли. Компетенция – это общая способность, основанная на знаниях, опыте, ценностях, склонностях, которые приобретены благодаря обучению. Компетенции определяют инновационный компонент профессиональной деятельности специалиста, выступая механизмом его реализации, как способность выполнять какую-либо деятельность или действия на основе ранее полученного опыта. Таким образом, компетенция относится к области умений, поскольку компетенция – это то, что порождает умение, действие, это характеристики, которые можно извлечь из наблюдений за действиями, умениями³.

Требования, предъявляемые современными организациями к менеджерам, определяют специфику должностей, связанных с реализацией управленческих функций, а также личностных качеств, которыми должен обладать специалист, чтобы эффективно реализовывать данные функции. Рассмотрим подход Р.Бояциса⁴ к компетентностям с позиций специфики их проявления. Нами выделены следующие блоки компетентностей:

- 1 Цель и действия.
- 2 Лидерство.
- 3 Управление человеческими ресурсами.
- 4 Руководство подчиненными.
- 5 Сосредоточение внимания на других.
- 6 Специализированные знания.

Формами проявления компетентности по Бояцису выступают:

- умения и навыки;
- мотивы;
- социальная роль;
- свойства характера.

В то же время использование данного подхода в процессе систематизации требований, предъявляемых организациями к менеджерам, требует уточнения с позиций четкой определенности профессиональных компетентностей и компетенций специалиста.

При реализации **функций управления** особое внимание уделяется определенным группам компетентностей.

Так, при реализации **функций планирования**:

1 Цель и действия значимы в процессе решения следующих задач:

- определение целей организации;
- разработка планов действий для достижения этих целей;
- определение способов выполнения планов.

2 Лидерство значимо в процессе решения задачи информирования других.

При реализации **функций организации**:

1 Цель и действия значимы в процессе решения следующих задач:

- определение необходимого персонала и ресурсов для выполнения плана;
- определение обратной связи для отдельных лиц и групп;
- вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей.

2 Лидерство значимо в процессе решения следующих задач:

- определение обратной связи для отдельных лиц и групп;
- вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей;
- информирование других об этом.

3 Управление человеческими ресурсами значимо в процессе решения задачи информирования других об этом.

При реализации **функций контроля**:

1 Цель и действия значимы в процессе решения следующих задач:

- контроль за исполнением обязанностей отдельными лицами и группами;
- определение обратной связи для отдельных лиц и групп;

¹ Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под общ. ред. С.Р.Филоновича. – М.: ИД ГУ – ВШЭ, 2004. С. 110.

² Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация. С. 166.

³ Печерская Э.П. Методология формирования инновационного компонента профессиональной деятельности специалиста / Дисс. докт. пед. наук. Т. 1. – Тамбов, 2004. С. 78.

⁴ Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. – N.Y., etc.: Wiley, 1982.

- вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей.
- 2 Управление человеческими ресурсами значимо в процессе решения следующих задач:
 - определение обратной связи для отдельных лиц и групп;
 - вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей.
 - 3 Руководство подчиненными значимо в процессе решения следующих задач:
 - определение обратной связи для отдельных лиц и групп;
 - вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей.

При реализации **функций мотивации:**

- 1 Лидерство значимо в процессе решения следующих задач:
 - формирование чувства причастности к делам организации, гордости и командного духа;
 - стимулирование интереса к работе;
 - развитие способностей у подчиненных.
- 2 Управление человеческими ресурсами значимо в процессе решения следующих задач:
 - формирование чувства причастности к делам организации, гордости и командного духа;
 - стимулирование интереса к работе;
 - развитие способностей у подчиненных.
- 3 Руководство подчиненными значимо в процессе решения задачи развития способностей у подчиненных.

При реализации **функций координации:**

- 1 Лидерство значимо в процессе решения задачи представления организации внешним группам.
- 2 Управление человеческими ресурсами значимо в процессе решения следующих задач:
 - стимулирование сотрудничества между отделами, подразделениями и другими рабочими группами;
 - переговоры с целью разрешения конфликтов и устранения разногласий.
- 3 Сосредоточение внимания на других значимо в процессе решения следующих задач:
 - стимулирование сотрудничества между отделами, подразделениями и другими рабочими группами;
 - переговоры с целью разрешения конфликтов и устранения разногласий.

В табл. 1 представлены отношения между функциями менеджмента и блоками компетентности по Бояцису.

Исследования и опыт практической работы в системе бизнес-образования позволили нам сделать вывод о том, что качество услуг бизнес-образования обеспечивается, с одной стороны, адекватным выбором теории компетентного подхода, с другой – обоснованностью технологии ее реализации. При этом были выделены и систематизированы этапы реализации компетентного подхода в системе бизнес-образования:

- Изучение потребностей в специалистах соответствующей квалификации, что предполагает построение иерархии компетенций по сферам бизнеса и иерархии целей подготовки стандартных образовательных программ.

Таблица 1
Отношение между функциями менеджмента и блоками компетентности по Бояцису

Функция	Задача	Блок компетентности					
		цель и действия	лидерство	управление человеческими ресурсами	руководство подчиненными	сосредоточение внимания на других	специализированные знания
Планирование	Определение целей организации	+					
	Разработка планов действий для достижения этих целей	+					
	Определение способов выполнения планов	+					
	Информирование других		+				
Организация	Определение необходимого персонала и ресурсов для выполнения плана	+					
	Определение обратной связи для отдельных лиц и групп	+	+				
	Вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей	+	+				
	Информирование других об этом		+	+			
Контроль	Контроль за исполнением обязанностей отдельными лицами и группами	+					
	Определение обратной связи для отдельных лиц и групп	+		+	+		
	Вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей	+		+	+		
		+		+	+		
Мотивация	Формирование чувства причастности к делам организации, гордости и командного духа		+	+			
	Стимулирование интереса к работе		+	+			
	Развитие способностей у подчиненных		+	+	+		
Координация	Стимулирование сотрудничества между отделами, подразделениями и другими рабочими группами			+		+	
	Переговоры с целью разрешения конфликтов и устранения разногласий			+		+	
	Представление организации внешним группам		+				

- Определение структуры и содержания образовательного процесса; разработка учебного плана программы; определение структуры учебно-методического комплекса.
- Формирование понимания специфики и навыков использования технологии коучинга, включающей разработку учебно-тематических планов, программно-методического и дидактического обеспечения.
- Обеспечение однородности группы по уровню подготовки, социальному статусу, индивидуальным-психологическим особенностям.
- Создание мотивационного механизма активизации образовательного процесса на основе декомпозиции ответственностей за результаты обучения.
- Определение механизмов консолидации интересов всех участников образовательного процесса, управления знаниями, что обеспечит построение механизма эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон.

С этих позиций был разработан механизм трансляции компетентного подхода на организацию образовательного процесса в структуре бизнес-образования (рис. 1.).

Как показывает практика, управленческое и профессионально-отраслевое консультирование обеспечивает:

- организационное сопровождение бизнеса;
- оценку структуры стратегического ресурса и определение стратегических приоритетов развития;
- настройку социально-экономической системы на динамику конкурентной среды;

- построение комплексной системы мотивации бизнеса.

Исследование показало, что механизм трансляции компетентного подхода на организацию образовательного процесса в системе бизнес-образования будет эффективен, если образовательная структура строит свою деятельность на основе реализации концепции обучающейся организации.

Изучение тенденций формирования конкурентной среды в России позволило сделать вывод о том, что сегодня уделяется повышенное внимание обучению и развитию как определяющим факторам эффективности организации и ее устойчивого конкурентного преимущества. С этих позиций коучинг как технология реализации компетентного подхода в системе бизнес-образования призван обеспечить понимание специалистами необходимости повышения квалификации, актуализировать процессы саморазвития и самосовершенствования, осуществлять обучение как на рабочем месте, так и в других возможных условиях. При построении образовательного процесса в системе бизнес-образования особую значимость приобретает понимание и учет специфики обучения взрослых, ориентированных на достижение успеха в бизнесе.

Изучение психолого-педагогических основ реализации программ МВА позволило сделать вывод о том, что эффективность освоения квалификации «Мастер делового администрирования» опосредуется качеством организации образовательного процесса. Особую значимость здесь приобретает организация самостоятельной работы слушателей.

Концептуальную основу разработки учебно-методического обеспечения определяет положение о том, что оно должно давать возможность управления

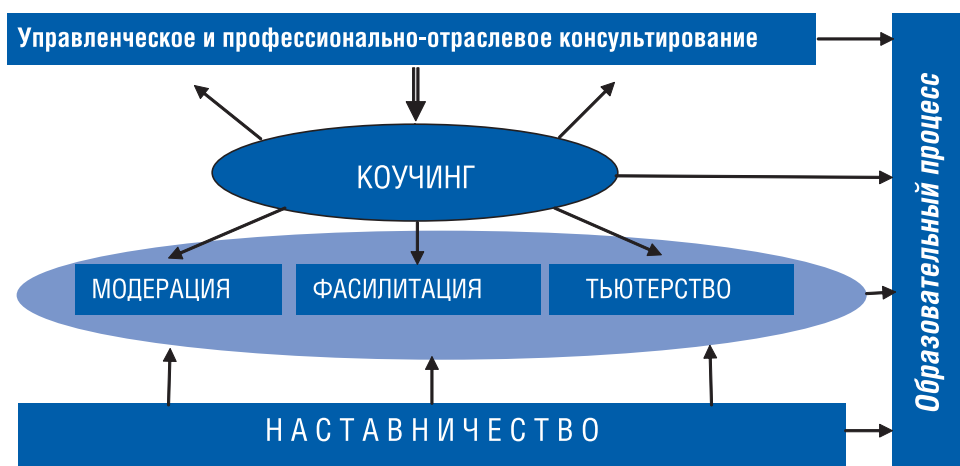


Рис. 1. Механизм трансляции компетентного подхода на организацию образовательного процесса в системе бизнес-образования

процессом усвоения знаний не только через деятельность, выполняемую в процессе обучения, но и в процессе решения профессиональных задач. В соответствии с этим самостоятельную работу слушателей можно рассматривать двояко: как неотъемлемую часть основной (учебной) деятельности, характеризующую определенным уровнем самостоятельности, и как вид деятельности, выделенный из основного процесса.

Опыт практической работы в системе бизнес-образования позволил нам сделать обоснованный вывод о том, что наиболее эффективными формами организации процесса обучения по программам MBA являются проблемные семинары, практические занятия, тренинги, компьютерные симуляции, решение кейсов, бизнес-презентации, «круглые столы». При этом особый интерес в ходе организации самостоятельной работы слушателей на семинарских и практических занятиях представляет использование метода проектов. Работа по методу проектов предполагает не только наличие и осознание какой-то проблемы, но и процесс ее раскрытия, решения, что включает четкое планирование действий, наличие замысла или гипотезы решения этой проблемы. Результаты выполненных проектов – это конкретный практический результат, готовый к применению.

Практико-ориентированные проекты предполагают изначально четкие результаты деятельности участников проекта. Основными критериями оценки проекта при этом являются:

- аргументированность выбора темы, обоснование потребности, практическая направленность проекта и значимость выполненной работы;
- объем и полнота разработок, самостоятельность, законченность, подготовка к восприятию проекта другими людьми;
- аргументированность предлагаемых решений, подходов, выводов;
- уровень творчества, оригинальность темы, подходов, найденных решений;
- качество пояснительной записки (оформление, соответствующее стандартным требованиям).

При защите проекта оцениваются качество доклада (полнота представления работы, подходов, результатов, убедительность и убежденность), его объем и глубина, эрудиция, межпредметные связи, качество ответов на вопросы. Использование средств современных информационных и коммуникационных технологий позволяет и преподавателю и слушателю эффективно взаимодействовать и создавать инновационную образовательную среду.

Таким образом, в результате данного подхода приобретаются навыки непрерывного самообразования с акцентом на самооценку, самоуправление, мотивационное саморазвитие, стимулируется освоение слу-

шателями рациональных и образных методов познания, обеспечивается интенсификация и повышается эффективность обучения. Причем содержание всех учебных курсов усваивается в лично-ориентированном временном режиме с применением персональной и дистанционной компьютерной поддержки, усиливающей мотивационную направленность на познавательные процессы. Система компьютерных симуляций призвана поддержать интеллектуальную деятельность обучающихся посредством предоставления возможности, с одной стороны, оперативного использования банка знаний, с другой – оперативного поиска, обработки, использования и последующего хранения информации.

При создании системы задач для самостоятельной работы мы исходили из положения о том, что обучение необходимо строить таким образом, чтобы наряду с конкретными умениями, приобретаемыми в процессе решения задач, у слушателей формировался подход к оценке своей профессиональной деятельности с позиций качества полученного результата, что обеспечивается формированием ориентировочной основы самостоятельного переноса приобретаемых умений в сферу профессиональной деятельности.

Таким образом, сконструированный и спланированный процесс формирования системы знаний, профессиональных компетентностей и компетенций должен включать приемы и методы работы, ведущие к самообучению. Это объясняется тем, что для специалиста квалификации «Мастер делового администрирования» процессы самообучения, саморазвития, инновации, постижения профессионального мастерства являются определяющими компонентами конкурентоспособности на рынке труда.

Цель любого бизнес-тренинга – развитие компетенций участников тренинга до необходимого им уровня. В этой связи в процессе реализации тренинга нами определяются профиль компетенции, уровень составляющих компетенции у слушателей и направления развития компетенции. При этом для определения профиля компетентности следует:

- четко установить цель;
- определить возможные способы ее достижения и исходя из результатов анализа внешних и внутренних ресурсов выбрать оптимальный;
- смоделировать деятельность по достижению данной цели данным способом, то есть создать алгоритм данной деятельности;
- определить, какие установки, знания, навыки, качества, опыт необходимы специалисту для реализации данного алгоритма, то есть составить профиль необходимой компетентности. Для этого можно протестировать несколько специалистов, осуществляющих подобную деятельность (в некоторых случаях достаточно провести «фотографию» рабочего дня).

Для того чтобы оценить составляющие компетенции, необходимо найти относительно несложные виды деятельности, результаты которой измеримы и коррелируют с тестируемым параметром компетенции. Процесс овладения технологиями развития базовых компетенций состоит из трех этапов:

- 1** Теоретическая часть, в которой вводится система понятий и осуществляется знакомство с практиками.
- 2** Тренинговая часть, в которой обучающийся (в присутствии и с помощью тренера, а затем самостоятельно) овладевает всеми техническими навыками, необходимыми для практик. В качестве материала для тренировок обучающийся использует конкретные проблемы или сложности, присутствующие в его бизнесе.
- 3** Практическая часть, в которой обучающийся учится самостоятельно использовать практики в собственном бизнес-контексте и реальном времени, а затем обсуждает результаты с тренером с целью коррекции приобретенных навыков. Последнее происходит в режиме индивидуального консультирования, который может длиться несколько дней. Основной акцент обучения в этой части переносится на точность самостоятельного выбора конкретных практик и своевременность их использования.

После завершения третьего этапа обучающийся приобретает навыки дальнейшего самостоятельного развития базовых компетенций и успешного решения разнообразных проблем бизнеса без дополнительных обращений к консультанту. Как уже отмечалось, роль консультанта переносится в этом подходе на трудные фрагменты текущих событий бизнеса. Это может продолжаться еще некоторое время, иногда длительное – до тех пор, пока обучающийся не обнаружит существенного прогресса в своем владении базовыми компетенциями. Последнее обычно проявляется как заметное снижение уровня проблем в бизнесе. На последнем этапе желательны эпизодические консультации с целью коррекции навыков.

Одна из главных задач обучения и развития слушателей программ бизнес-образования – изменение взглядов на процесс руководства, изменение установок, связанных с управленческой деятельностью. Это предполагает специальные усилия по формированию стратегического видения – способности мыслить творчески и работать в более широкой перспективе.

Обучение руководителей предполагает оптимальное сочетание теории и практики, формирование и совершенствование профессиональных умений и навыков, изучение передового опыта и, наконец, создание необходимой базы для командной работы и самостоятельного углубления знаний, что достигается через широкое использование методов активного обучения и непереносимое использование элементов индивидуального подхода в обучении, соотно-

шение которых сможет показать анализ тестов каждого конкретного слушателя.

Эффективность предложенного подхода была подтверждена в результате опытно-экспериментальной проверки, проведенной в Институте делового администрирования и бизнеса Финакадемии. Использование тестовых методик позволило выявить индивидуальные особенности слушателей программ с целью наиболее полного раскрытия их потенциала и возможностей профессионального роста в течение обучения для корреляции оптимальных форм подачи информации в процессе обучения и индивидуальных свойств личности.

Таким образом, компетентностный подход в системе бизнес-образования наиболее эффективно реализуется посредством технологии образовательного коучинга основы формирования ключевых компетенций менеджера. Образовательный процесс, построенный на принципах образовательного коучинга, направлен на формирование у слушателей адекватной реакции в конфликте, формирование коммуникативных способностей и навыков проактивного поведения во внешней среде, повышение инновационной активности и направленности личности на повышение эффективной деятельности.



И.А.Стрелец

Преподавание курса «Инновационная экономика» в программах подготовки менеджеров высшей квалификации

В современном мире все большее значение приобретают информационные технологии, которые охватывают абсолютно все сферы социально-экономического общения. Новые технологии и Интернет как наиболее яркое их проявление приводят к ускорению коммуникационных процессов, которое требует формирования новых подходов при организации взаимодействия субъектов в рамках как одной страны, так и всего мирового сообщества в целом.



Ирина Александровна СТРЕЛЕЦ, доктор экономических наук, профессор Международной школы бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ

Переосмысление подобных изменений, безусловно, не только находит отклик в работах представителей науки, но и отражается в учебном процессе, при этом основная цель курса «Инновационная экономика» – более глубокое знакомство с этими изменениями. При подготовке данного курса мы использовали собственный опыт работы со студентами в рамках специальных курсов, посвященных проблемам информации, сетей, сетевых благ. Курс «Инновационная экономика» – новый предмет в области экономического образования, и ему присущ ряд специфических черт, на которых мы бы хотели остановиться подробнее. Речь идет о специфике предмета, специфике метода, специфике содержания и специфике формы.

Специфика предмета курса «Инновационная экономика»

Рассматривая вопрос специфики предмета, прежде всего следует обратить внимание на принципиальную новизну курса. Содержание данного курса включает изучение ряда вопросов нового направления в области экономического анализа – инновационной экономики. Изучение дисциплины должно обеспечить слушателям понимание того, что такое инновационная экономика, экономика знаний и новая экономика, как функционирует современное хозяйство, какое влияние оказывают новые технологии на модификацию поведения человека и фирмы, а также на выработку новых методов государственной экономической политики.

Новизна курса определяет его проблемность, причем проблемность как в теоретическом отношении, так и в плане преподавания,

Содержание данного курса включает изучение ряда вопросов нового направления в области экономического анализа – инновационной экономики. Изучение дисциплины должно обеспечить слушателям понимание того, что такое инновационная экономика, экономика знаний, новая экономика, как функционирует современное хозяйство, какое влияние оказывают новые технологии на модификацию поведения человека и фирмы, а также на выработку новых методов государственной экономической политики.

поскольку даже среди преподавателей нет однозначного понимания того, каким вопросам уделять наибольшее внимание, в какой последовательности давать материал, как расставлять акценты при изложении программы. Наш курс построен таким образом, чтобы отвечать следующим основным задачам:

- познакомить слушателей с современными теориями постиндустриального, информационного общества, тенденциями формирования «экономики знаний»;
- сформировать целостное представление относительно нового направления в экономической теории – инновационной экономике;
- познакомить слушателей с особенностями сетевых рынков, их спецификой и новыми проблемами, возникающими в связи с их распространением;
- сформировать понятийный аппарат в рассматриваемой области;
- сформировать знания, способности и навыки, необходимые для работы в новых инновационных условиях (для достижения данной цели используется кейс-анализ);
- развить аналитические, системные и коммуникационные компетенции, дающие возможность применить полученные навыки и способности в условиях глобального и информационного общества.

Наконец, еще одну трудность в предметном поле курса представляет собой спорность и относительная неопределенность терминологии, а также трактовка отдельных терминов. Преподавание предполагает изложение накопленных знаний; что же касается новых предметов, то подчас складывается ситуация, когда наука не пришла к однозначному пониманию отдельных реалий и даже не дает однозначных определений. Преподавателям, видимо, следует, с одной стороны, показать эту неоднозначность, а с другой – быть готовыми дать свое понимание терминов «инновационная экономика» и «инновационный бизнес», «новая экономика» и «экономика знаний» и т.д.

Специфика метода курса «Инновационная экономика»

Специфика предмета предопределяет специфику метода. На наш взгляд, основная особенность курса «Инновационная экономика» – необходимость междисциплинарного подхода при его преподавании. Сегодня экономические процессы заметно увязаны с социальными, политическими и прочими изменениями современного общества, и рассматривать их в отрыве друг от друга было бы неверно. Например, трудно отделить изучение инновационной экономики от вопросов, связанных с деятельностью электронного правительства, и таких примеров достаточно много.

Не следует избегать и междисциплинарности – именно такой подход способствует достижению не-

Формирование инновационной экономики в современном мире. *Содержание и ключевые термины:* Понятие инновации и инновационной экономики. Сетевизация экономических процессов (инфраструктура инновационной экономики). Особенности сетевых благ. Эффекты ловушки и их разновидности. Внешние сетевые эффекты. Закон Меткалфе. «Эффект зависимости от предшествующего пути развития».

Особенности инновационного развития. *Содержание и ключевые термины:* Связь инновационного процесса с экономическим развитием и ростом. Закон Мура. Кривая Гильдера. Гипотеза Гордона. Гипотеза отсрочки Дэвида. Парадокс Солоу. Влияние глобализации на протекание инновационного процесса. Глобальный общественный продукт.

необходимых результатов обучения. На наш взгляд, после успешного прохождения курса **слушатели должны уметь:**

- анализировать небольшие экономические ситуации (мини-кейсы);
- квалифицированно и грамотно оперировать новыми экономическими терминами и понятиями;
- представить свои знания в формализованном виде: использовать формулы и графики;
- использовать методологию экономического анализа при характеристике национального хозяйства и государственной экономической политики.

Кроме того, **слушатели должны знать:**

- новую экономическую терминологию (инновационная экономика, экономика знаний, новая экономика, сегменты электронного пространства, электронное правительство и т.д.);
- основные англоязычные обозначения, используемые в курсе;
- экономические законы и модели (закон Меткалфе, кривая Гильдера и т.д.).

Для получения наиболее эффективных результатов в курсе предусматривается использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы рассматриваются в ходе лекций. Практические навыки вырабатываются при помощи таких методов, как обсуждение ситуаций, выполнение контрольных заданий и упражнений.

Специфика содержания курса «Инновационная экономика»

Один из самых важных и сложных вопросов любого нового курса – его содержательное наполнение, и курс «Инновационная экономика» не является исключением. Мы полагаем, что, с одной стороны, содержание курса не должно нарушать определенные сложившиеся традиции изложения учебного материала (соответствовать общеобразовательному стандарту, учитывать специфику учебного заведения и т.д.), а с другой – необходимо принимать во внимание особенности самого курса.

Изучение курса предполагает определенную предварительную подготовку слушателей – знание микро- и макроэкономики в объеме программы обучения, а также наличие общей экономической базы у обучаемых. Принимая во внимание вышесказанное, мы предлагаем начать изучение курса с

Поведение экономических субъектов в инновационной экономике. *Содержание и ключевые термины:* Человек в инновационной экономике. Рационализация поведения потребителя. Анализ характеристик. Гравитационная модель и причины ее нарушения. Экспериментальная микроэкономика. Фирма в инновационной экономике. Информационная прибыльность компании, обучение в процессе производства. Сетевое предприятие, компания модульного типа, «компания, создающая знание», IT-аутсорсинг. Государство в инновационной экономике. Концепция электронного правительства. Налоговая эластичность электронной коммерции. Налоги Тобина. Глобальные налоги. Электронные деньги и интернет-банкинг.

общетеоретических вопросов и формирования понятийного аппарата, дать понятие инновации и инновационной экономики и т.д., затем перейти к особенностям инновационного развития, показать связь инновационного развития и экономического роста, а также влияние глобализации на протекание инновационного процесса. Необходимо уделить внимание проблемам поведения экономических субъектов в инновационной экономике, а именно – рассмотреть поведение домашнего хозяйства, фирмы и государства. Здесь предполагается проанализировать такие проблемы, как рационализация поведения потребителя, модификация гравитационной модели, особенности сетевых предприятий, концепция электронного правительства, налоговая эластичность электронной коммерции, интернет-банкинг и т.д.

Содержание предмета, конечно, будет постоянно меняться, наполняться новыми вопросами и отражать новые аспекты инновационной экономики по мере развития предмета исследования и накопления опыта в его преподавании. Естественно, наполненность содержательной части во многом определяется объемом курса и количеством академических часов, выделяемых на его изложение.

Специфика формы курса «Инновационная экономика»

Новое содержание, как правило, требует новой формы. Мы не претендуем на поиск принципиальных решений в данной сфере, но хотелось бы обратить внимание на то, что, даже учитывая само название курса, при его преподавании предполагается повышенное внимание к использованию новых технологий. Трудно представить себе преподавателя подобного курса без ноутбука, демонстрации презентации и использования электронных форм общения со слушателями. Если учебное заведение имеет такие возможности, в рамках данного курса вполне целесообразно проводить виртуальные занятия (обсуждения, домашние задания, тестирование).

Учитывая новизну курса, преподаватель должен помочь слушателям найти необходимые материалы. Разумеется, на первом занятии слушатели знакомятся со списком рекомендованной литературы, но в данном случае необходим раздаточный материал, суммирующий некоторые общие информационные сведения, предлагающий ситуации для анализа, кейсы.

Конечно, курс «Инновационная экономика» будет развиваться так же, как развивается предмет его изучения – экономика. А по мере развития предмета и курса, мы уверены, будут формироваться новые специфические особенности его преподавания.



Л.В.Свиридова

Современное бизнес- образование: взгляд потенциальных и состоявшихся слушателей программы MBA

Дискуссии по поводу востребованности программ MBA по-прежнему не утихают. И на наш взгляд, это является, безусловно, положительным фактором. По данным исследований, самый активный канал распространения информации о бизнес-школе – это мнение знакомых и коллег, то есть партнеров, слушателей, гостей программы MBA, когда-либо посещавших презентации или клуб MBA «Региональные стратегии».



Людмила Васильевна СВИРИДОВА, кандидат психологических наук, декан MBA Нижегородского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики

Значительный поток информации распространяется через Интернет. Для исследования мотивационных аспектов обучения менеджеров по программе дополнительного образования MBA (Master of Business Administration) на базе бизнес-школы «Green City» и бизнес-школы Нижегородского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики были использованы такие методы, как анкетирование и интервьюирование (глубинное интервью).

В рамках исследования мотивационных аспектов обучения менеджеров по программе дополнительного образования MBA на базе бизнес-школы «Green City» и Нижегородского филиала ГУ – ВШЭ был опрошен широкий круг слушателей. Из них 64% составили мужчины, 36% – женщины. Среди прошедших опрос 8,9% респондентов находятся в возрасте от 20 до 25 лет, 37,8% – от 26 до 30 лет, 31,1% – от 31 до 35 лет, 17,8% – от 36 до 40 лет, 4,4% – в возрасте более 40 лет. При этом техническое образование имеют 51% респондентов, экономическое – 31%, гуманитарное – 18%. Среди опрошенных преобладают руководители компаний (20%) и менеджеры среднего звена (22%). Владельцев компаний и линейных менеджеров оказалось по 11% соответственно, 18% опрошенных являются руководителями крупных независимых подразделений, 9% респондентов – функциональные менеджеры и специалисты соответственно.

На вопрос о том, где можно получить настоящий диплом MBA (рис. 1), наибольшее количество респондентов (42%) ответили, что для получения диплома MBA страна не важна. Участники исследования убеждены, что основными критериями хорошего бизнес-образования являются качество обучения и преподавательский состав. Однако чуть меньшее количество слушателей (38%) полагают, что настоящий диплом MBA можно получить только в западной бизнес-школе. В поддержку российских образовательных учреждений выступили 20% респондентов, из которых 16% отдали бы предпочтение отечественной бизнес-школе лишь в том случае, если она использует западные методики.

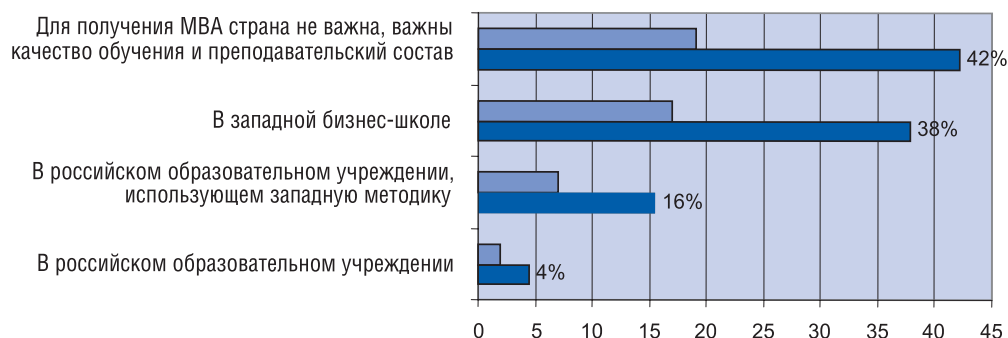


Рис. 1. Где можно получить настоящий диплом MBA

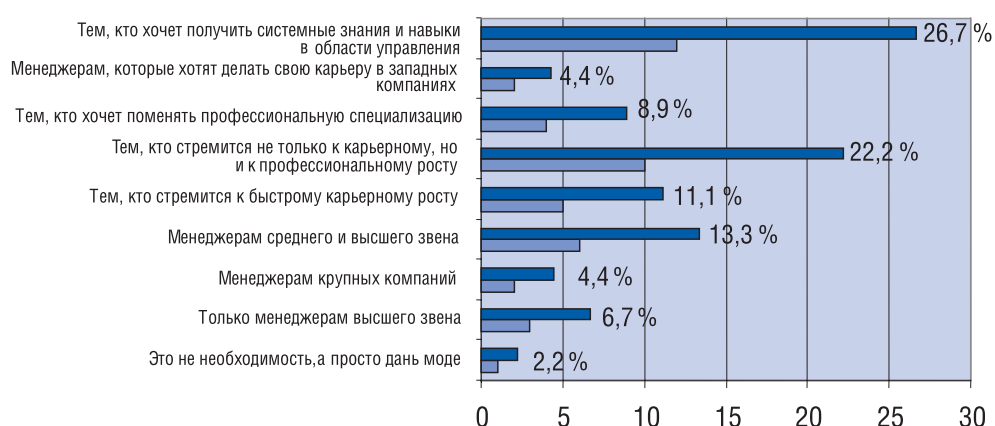


Рис. 2. Кому необходимо обучение по программе MBA

Согласно проведенному опросу, 26,7% респондентов считают, что степень MBA необходима в первую очередь тем, кто хочет получить системные знания и навыки в области управления; 22,2% полагают, что данная степень предназначена для тех, кто стремится не только к карьерному, но и к профессиональному росту (рис. 2). Уверены, что степень MBA необходима менеджерам среднего и высшего звена, 13,3% слушателей; 11,1% полагают, что данная степень важна для тех, кто стремится к быстрому карьерному росту. Остальные мнения распределились следующим образом: программа MBA нужна тем, кто хочет поменять профессиональную специализацию (8,9%); только менеджерам высшего звена (6,7%); менеджерам, которые хотят делать свою карьеру в западных компаниях (4,4%); менеджерам крупных компаний (4,4%). По данным опроса, 2,2% слушателей бизнес-школ полагают, что программа MBA – это просто дань моде. Это свидетельствует о том, что менеджеры делают осознанный шаг и прежде всего стремятся достичь успеха в карьере, самореализации, получении новых знаний и опыта.

Исследования, проведенные в бизнес-школах, показывают, что в компаниях обучение менеджеров не считается актуальным (рис. 3). Об этом заявляют 38% слушателей. 27% респондентов отмечают, что

обучение в их компаниях носит эпизодический, случайный характер; 22% свидетельствуют, что обучение осуществляется периодически, при возникновении потребности; единая система переобучения управленческого персонала есть в компаниях 11% слушателей, и лишь 2% респондентов заявили, что в компании есть свое учебное заведение.

По вопросу об отношении руководства к обучению по программе MBA (рис. 4) преобладающими мнениями стали диаметрально противоположные точки зрения: руководство поддерживает желание перспективных менеджеров учиться (28,9%) и отношение руководителей к обучению сотрудников наиболее близко к безразличному (24,4%). О том, что руководители рекомендуют перспективным сотрудникам получить степень MBA, заявили 31,1% респондентов. Настороженное отношение проявляют топ-менеджеры компаний, в которых трудятся 6,7% участников опроса, а о явно негативном отношении заявили только 4,4%. Также 4,4% не смогли оценить отношение своего руководства к обучению сотрудников по программам MBA.

Один из самых любопытных вопросов исследования – оценка возможностей карьерного роста менеджера со степенью MBA (рис. 5). 6,7% участников опроса не смогли оценить этот фактор либо по причине отсутствия в их компании менеджеров с MBA, либо

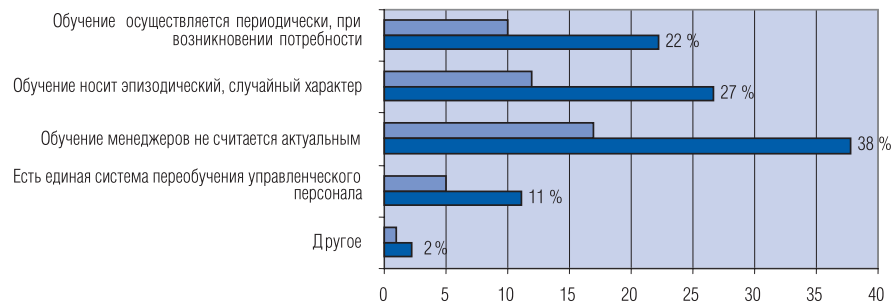


Рис. 3. Какова система обучения в вашей компании

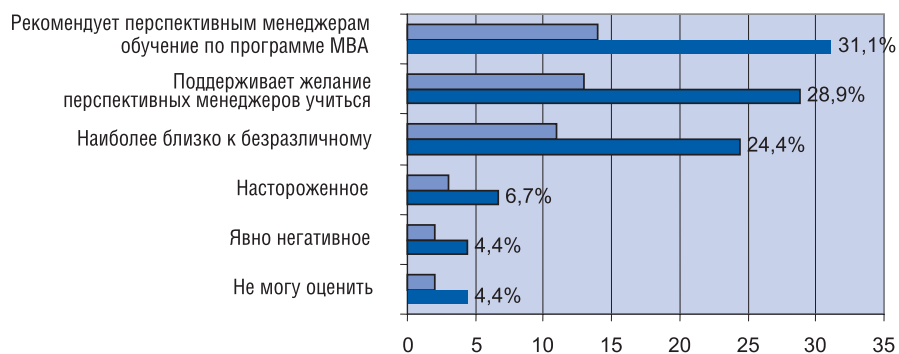


Рис. 4. Отношение руководства к обучению по программе МВА

по другим причинам. Те же, у кого сложилось собственное мнение по данному вопросу, считают, что наличие МВА слабо влияет на продвижение по службе (6,7%), а 2,2% заявили, что наличие степени не оказывает никакого влияния на карьерные успехи. Половина опрошенных (48,9%) уверены, что скорость продвижения по карьерной лестнице у менеджеров, имеющих диплом МВА, выше, чем у менеджеров без МВА. О том, что скорость продвижения по службе менеджеров со степенью МВА ниже, чем у менеджеров без МВА, не заявил никто из участников исследования. 35,6% респондентов считают, что менеджеры, прошедшие обучение по программе МВА, часто покидают компанию.

Решающим фактором при выборе программы МВА (рис. 6), как оказалось, является практическая отдача от обучения (29%). Для 22% слушателей важную роль играет возможность учиться в удобном режиме без отрыва от работы. Репутация учебного заведения важна для 20% ответивших на вопросы. Такой аспект, как стоимость обучения, является важным при выборе программы МВА для 18% респондентов. Рекомендации коллег и друзей играют существенную роль для 11% слушателей.

В процессе обучения по программе МВА 27% респондентов получают новые знания, 24% системати-

зируют уже имеющиеся знания (рис. 7). Для 20% слушателей степень МВА – возможность решения конкретных проблем бизнеса, а 16% полагают, что МВА – это возможность либо развития карьеры (7%), либо смены сферы деятельности (9%). Оставшиеся 13% слушателей считают обучение по программе МВА возможностью приобретения новых деловых связей.

В процессе обучения по программе МВА доходы респондентов распределены следующим образом: доход менее 1000 долл. получают 18% слушателей, 38% имеют доход от 1000 до 2000 долл., 31% респондентов зарабатывают от 2000 до 3000 долл., уровень дохода более 3000 долл. имеют 13% опрошенных (рис. 8).

Более половины опрошенных респондентов (64%) планируют увеличить свой доход более чем на 50% через год после получения степени МВА, 27% слушателей полагают, что через год после окончания программы их доход вырастет на 25 – 50%, однако 9% рассчитывают на увеличение дохода менее чем на 25% (рис. 9).

Несмотря на то, что 35,6% респондентов считают получение степени МВА побуждением к смене места работы, 42% из них собираются продолжить работу на прежнем месте после получения диплома о

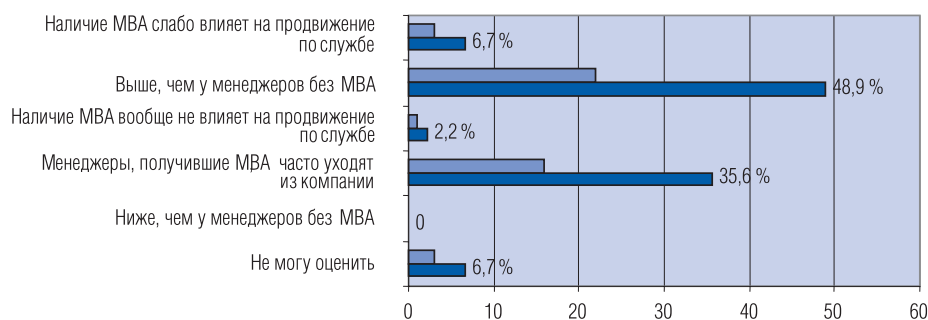


Рис. 5. Скорость продвижения по службе менеджеров с дипломом MBA

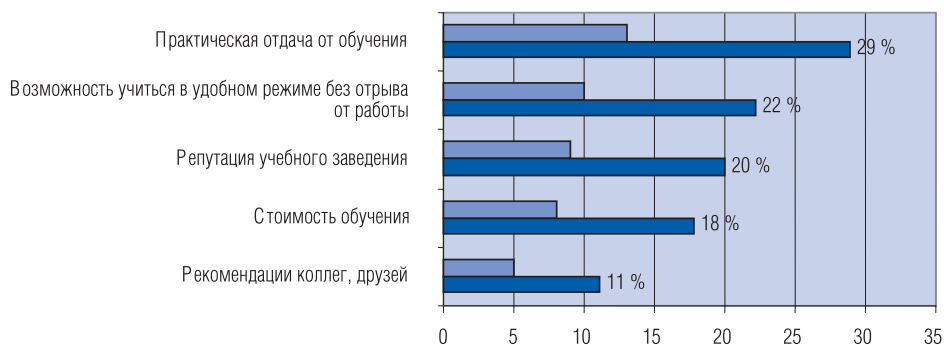


Рис. 6. Решающие аспекты выбора программы MBA

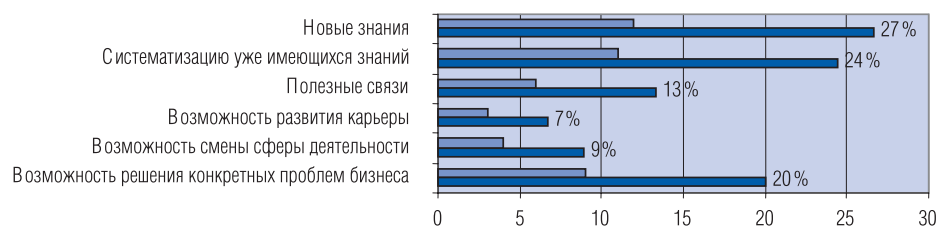


Рис. 7. Что вы получаете от программы MBA

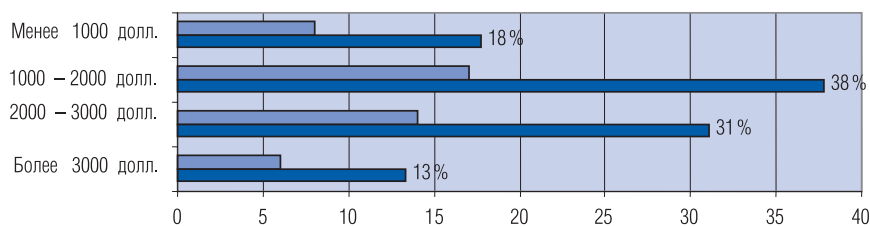


Рис. 8. Уровень дохода респондентов

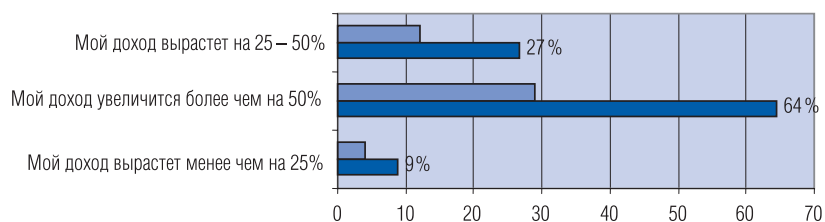


Рис. 9. Планируемый доход после окончания MBA

дополнительном образовании. Уверенно сменить место работы собираются 31% слушателей, а 27% из них рассчитывают получить продвижение по службе (рис. 10).

К недостающим элементам бизнес-образования (рис. 11) более половины опрошенных (53%) отнесли недостаточное внимание к проблемам бизнеса, 29% респондентов считают недостаточной связь с практикой. Среди других мнений (18%) прозвучали такие ответы, как «невозможность самому выбирать дополнительные модули», «международный менеджмент», «влияние бизнес-среды», «высококвалифицированный преподавательский состав», «отсутствие входных барьеров», «оценка знаний только по «зачетам».

В целом слушатели программы уверены, что диплом МВА дает преимущества, способствующие карьерному росту (73%), однако 27% опрошенных высказали мнение о том, что им помогут только знания, полученные при обучении по программе (рис. 12).

Итак, каковы же основные мотивы поступления на обучение по программе МВА? Для 31% респондентов решающим мотивом послужили новые знания; 24% поступают ради получения высокого дохода в будущем; 20% респондентов программа МВА дает возможность карьерного роста; 16% опрошенных основной считают возможность приобретения новых деловых связей; 9% респондентов полагают основной возможностью смены вида деятельности (рис. 13).

На чем же основываются слушатели при выборе бизнес-школы, какие факторы они учитывают, когда отдают предпочтение тому или иному учебному заведению? На первом месте, конечно же, находится преподавательский состав (24%). Это абсолютно

верно, так как 26,7% респондентов в первую очередь хотят получить знания и навыки в области управления. Вторую позицию занимают места в рейтингах (20%). Немаловажный критерий выбора бизнес-школы – стоимость обучения, ему отдали свои предпочтения 18% слушателей. Важное значение имеет место расположения школы (16%). Для 7% респондентов важно время существования бизнес-школы, и 4% считают необходимым условием возможность получения финансовой поддержки (рис. 14).

Немаловажными являются ответы на вопрос о проблемах и перспективах бизнес-образования (рис. 15). Повышение образовательного уровня сегодня – обязательное условие профессионализма менеджеров, и с этим согласны большинство прошедших исследование (62%), при этом 24% скорее согласны с данным высказыванием, а 14% считают его скорее правильным, но не обязательным.

С высказыванием о том, что современное российское образование мало что может дать российскому бизнесу (рис. 16), согласились лишь 4,4%. 13,3% респондентов посчитали данное высказывание скорее верным, а 31,1% согласились частично. При этом большая часть респондентов (51,1%) не согласились (22,2%) или не согласились частично (28,9%) с данной мыслью.

Основной массе обучающихся нужны только корочки об окончании учебного заведения (рис. 17) – с этим согласились лишь 4,4% слушателей, и скорее согласны, чем нет, – 11,1%. Частично согласились с этим предположением 28,9%. Однако основная масса респондентов полагают, что во время обучения люди в первую очередь стремятся повысить уровень своих знаний. Мнения по этому поводу распределены

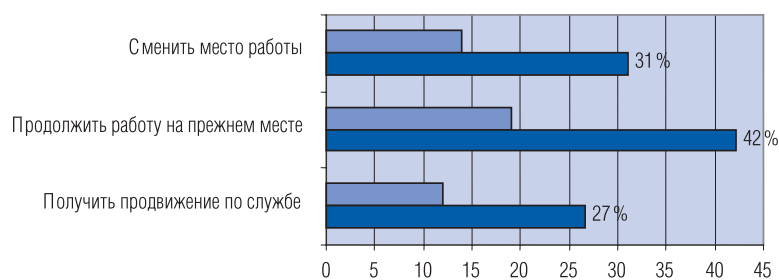


Рис. 10. Что вы планируете после завершения МВА

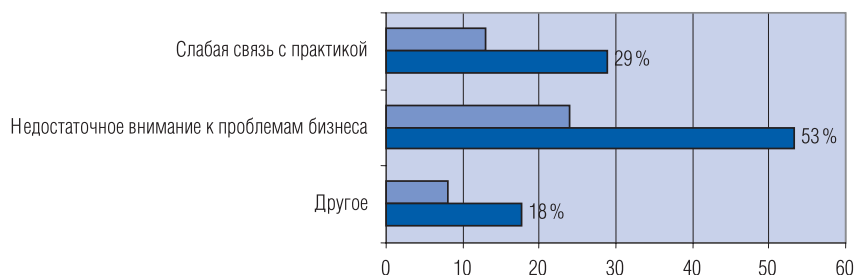


Рис. 11. Недостающие элементы в бизнес-образовании

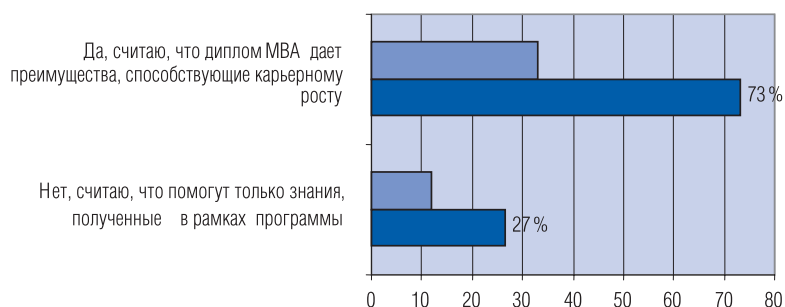


Рис. 12. Способствует ли диплом MBA карьерному росту

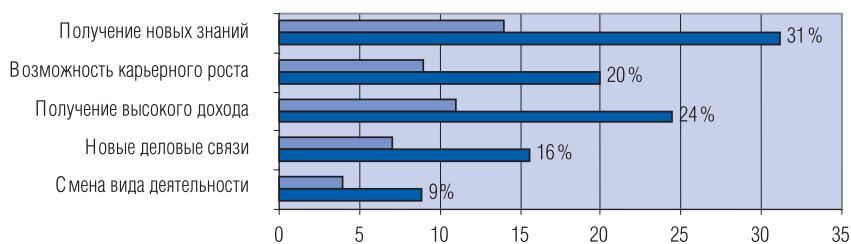


Рис. 13. Мотивы поступления на обучение по программе MBA

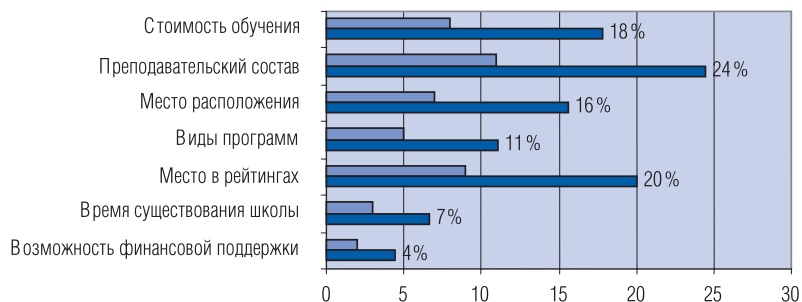


Рис. 14. Критерии выбора бизнес-школы

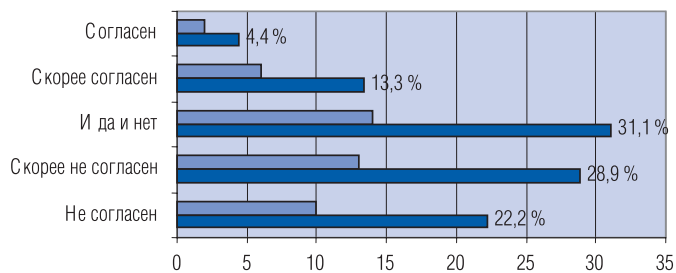


Рис. 15. Повышение образовательного уровня сегодня – обязательное условие профессионализма менеджеров

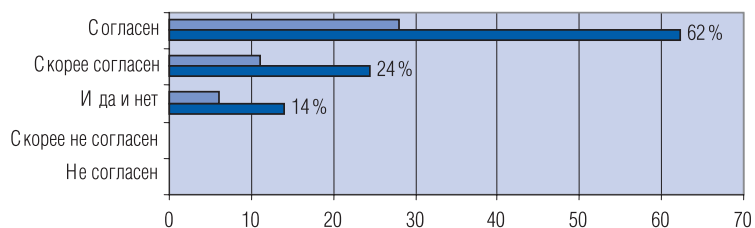


Рис. 16. Современное российское образование мало что может дать российскому бизнесу

лись следующим образом: скорее не согласны с высказыванием 31,1% и совсем не согласны 24,4%.

По данным исследования, 13% респондентов согласны или скорее согласны (7%) с тем, что получение дополнительного образования вызывает конфликты в коллективе (рис. 18). Также частично согласились с этим 31% слушателей, что скорее обусловлено внутрифирменной конкуренцией либо желанием обучаться при отсутствии возможности оплачивать обучение самостоятельно. Возможен также вариант отсутствия желания обучения как такового. Впрочем, 49% респондентов не сталкивались с подобной проблемой.

Никаких противоречий не вызвало высказывание о том, что для повышения конкурентоспособности компания должна стимулировать персонал к получению степени МВА (рис. 19). Характерно, что почти половина опрошенных респондентов (49%) занимают управленческие позиции: владельцы и руководители компаний, руководители крупных независимых подразделений и т.д. Это свидетельствует о том, что они будут поощрять своих сотрудников к получению дополнительного образования и конкретно – степени МВА. Итак, с тем, что компания должна стимулировать персонал к получению степени МВА, согласны 60% респондентов (скорее согласны 33% слушателей) и лишь 7% согласны с данным высказыванием частично.

К счастью, сегодня все большее число руководителей, как это было отмечено ранее, приходят к мысли о необходимости повышения квалификации как для себя лично, так и для всего управленческого состава предприятия. Те компании, в которых на сегодняш-

ний день работают слушатели программы МВА, имеют общее представление о планах по обучению персонала (51%), в других компаниях эти планы уже детально разработаны (27%). Затруднились ответить на данный вопрос 11% респондентов, и еще 11% отмечают, что плана по обучению персонала в их компании не существует (рис. 20).

На вопрос о необходимости усовершенствования знаний и навыков (рис. 21, 22) слушатели ответили следующим образом. В среднем 11,8% менеджеров не нуждаются в усовершенствовании таких областей, как хозяйственное законодательство, финансовый менеджмент, бухгалтерский учет, управленческий учет, бизнес-планирование, управление проектами, маркетинг, логистика, владение персональным компьютером, владение информационными технологиями управления, владение иностранными языками, искусство эффективных коммуникаций, PR, управление персоналом, организация своего рабочего времени и знание бизнес-этикета. 12,9% слушателей практически не нуждаются в усовершенствовании знаний в данных областях. 16,3% затруднились ответить на некоторые варианты в заданных областях. 34,4% полагают, что усовершенствование знаний является необходимым аспектом, а 26,8% опрошенных считают, что улучшение данных знаний в некоторых областях необходимо. Причем наибольший процент «необходимости» приходится на усовершенствование знаний в таких областях, как бизнес-планирование (46,7%), управление персоналом (46,7%), управление проектами (42,2%), искусство эффективных коммуникаций (35,6%) и организация своего рабочего времени (35,6%).

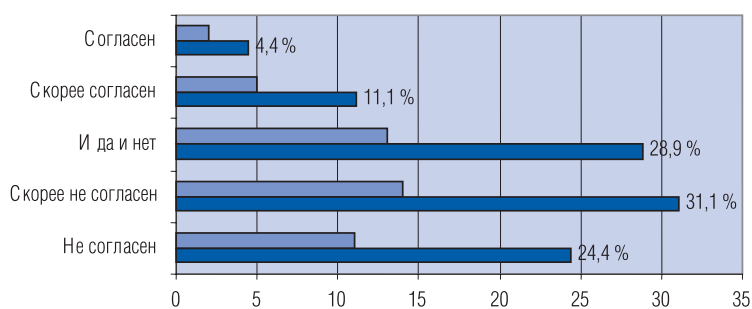


Рис. 17. Основной массе обучающихся нужны только корочки об окончании учебного заведения

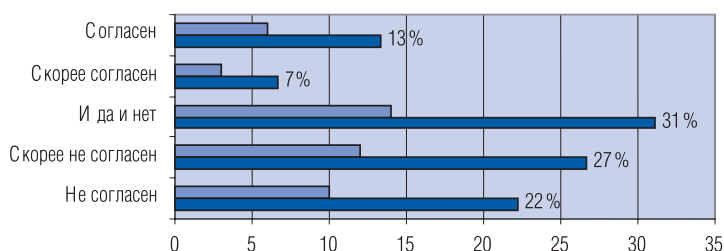


Рис. 18. Получение дополнительного образования вызывает конфликты в коллективе

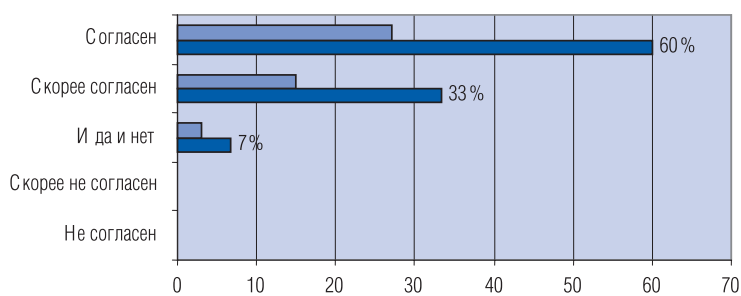


Рис. 19. Для повышения конкурентоспособности компания должна стимулировать персонал к получению степени MBA

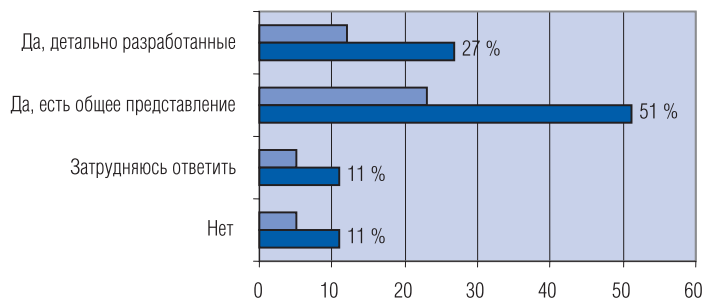


Рис. 20. Существуют ли на вашем предприятии планы по обучению персонала

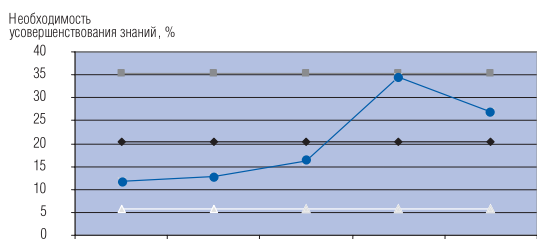


Рис. 21. Xср-карта

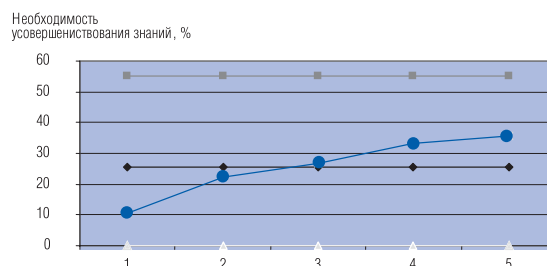


Рис. 22. R-карта

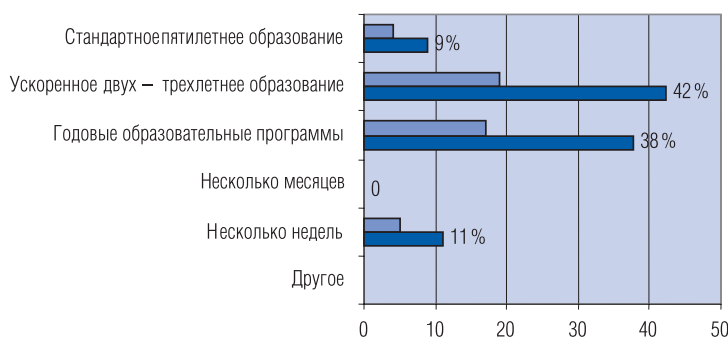


Рис. 23. Какой период обучения оптимален

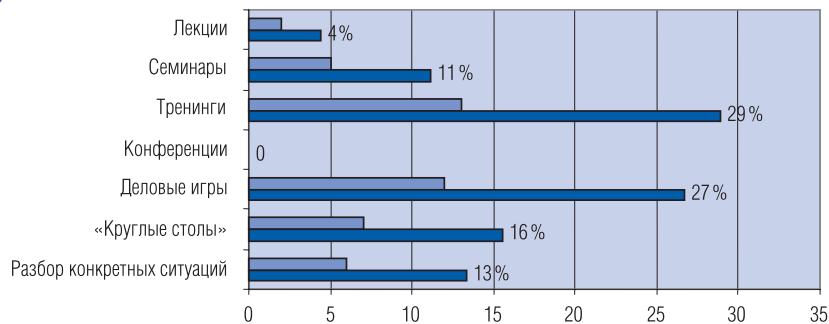


Рис. 24. Какие формы обучения являются наиболее эффективными

Большинству слушателей оптимальным кажется ускоренное обучение в течение двух – трех лет (42%). Другие респонденты полагают, что достаточным для получения степени МВА можно считать годовые образовательные программы (38%). 11% уверены, что несколько недель – это оптимальный период для того, чтобы получить необходимые знания, а к стандартному пятилетнему образованию склоняются 9% слушателей (рис. 23).

Наиболее эффективными формами обучения (рис. 24), по мнению слушателей, являются тренинги (29%) и деловые игры (27%). Для 16% опрошенных большой интерес представляет организация «круглых столов». 13% считают, что разбор конкретных ситуаций (кейсов) способствует детальному рассмотрению возможных проблем в бизнесе. 11% полагают проведение семинаров неотъемлемой частью эффективной формы обучения. Лишь 4% приходят к мысли о том, что необходимо проводить лекции.

По мнению респондентов, проблемы, возникающие в области управления персоналом (рис. 25), вызваны отсутствием квалифицированных работников (38%), нежеланием специалистов проходить обучение (4%), отсутствием мотивации (27%), а также несоответствием интересов работника и компании (27%). Среди альтернативных вариантов ответов (4%) прозвучали такие, как «отсутствие опыта работы», а также «проблема адаптации».

Почти все слушатели пришли к единому мнению о том, что бизнес-образование является востребованным (98%), и лишь 2% не согласились с данным утверждением, поясняя это высокой стоимостью обучения (рис. 26).

Завершая анализ результатов исследования, следует отметить, что мнение собственников и менеджеров компаний – как потенциальных, так и состоявшихся слушателей программы МВА – вынуждает руководителей современных российских бизнес-школ по-новому подойти к организации обучения. Модель современного бизнес-образования диктуется не самим образовательным учреждением, а слушателями, активно влияющими на процесс обучения. Кроме того, по данным исследования, в условиях кризиса возникла заметная тенденция повышения востребованности именно слушателей и выпускников программы МВА. При этом следует отметить и нарастающий интерес к программам МВА потенциальных слушателей (подобная тенденция наблюдалась и во второй половине 1998 года, сразу после дефолта). Предпринимательское сообщество в ближайшее время будет испытывать недостаток знаний в области стратегии развития бизнеса. Современная генерация предпринимателей значительно мотивирована на изменение себя, обретение новых знаний, поиск эффективных инструментов для бизнеса. Востребованность бизнес-образования высокого уровня сегодня актуальна как никогда.

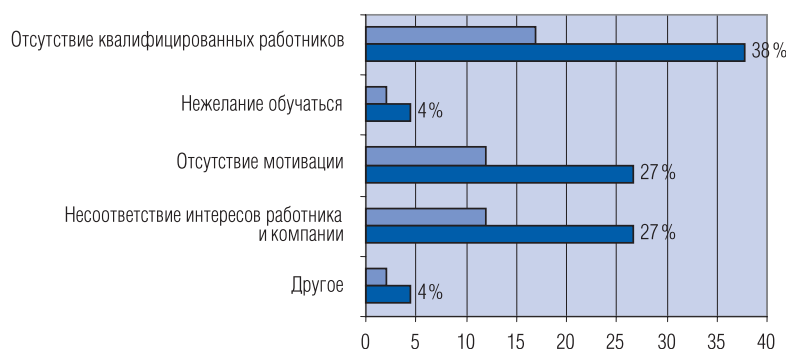


Рис. 25. Проблемы в области управления персоналом

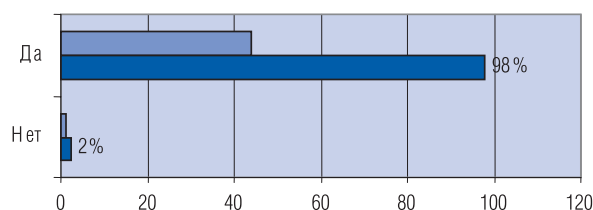


Рис. 26. Является ли бизнес-образование востребованным

Н.Б.Акатов
М.М.Кустова
Г.Ю.Новикова

Опыт реализации проектно- ориентированных программ управленческой подготовки



Максимизация практической полезности в сочетании с оптимальными временными затратами имеют сегодня высокое значение для восприятия потребителями качества программ управленческой подготовки. Для программ, ориентированных на системную подготовку в бизнес-школах, такие достижения представляются не простой задачей.

Путь взаимно обогащающей интеграции теории и практики не нов, но до сих пор остается чрезвычайно актуальным в силу высокой потенциальности, с одной стороны, и трудностей в реализации – с другой. Уроки мирового, отечественного и личного опыта подготовки управленческих кадров свидетельствуют в пользу того, что в работе с практикующими управленцами прежде всего необходимо слушать, консультировать, создавать условия и информировать. В поисках эффективных подходов в управленческой подготовке мы обращаемся к проектно-ориентированным программам, которые потенциально могут предоставить возможности для достижения таких конкурентных преимуществ, как тесная взаимосвязь с деловым сообществом и конкретные образовательные результаты, при этом актуальность программ не подвергается сомнению.

Проектно-ориентированная программа управленческой подготовки рассматривается нами как образовательная среда, формируемая вокруг реальной профессиональной задачи слушателя с четко обозначенной мерой ответственности. Такая образовательная среда должна способствовать эффективному формированию компетентности как основного образовательного результата и характеризоваться высокой динамичностью, содержательной и коммуникативной насыщенностью. Наш опыт и понимание проектно-ориентированных программ основан на реализации управленческой подготовки:

- MBA с 1999 года в Институте повышения квалификации «РМЦПК», Пермь;
- Федеральная программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (Президентская программа) проектно-ориентированного типа (тип «А») с 2007 года в Пермском государственном техническом университете.

Николай Борисович АКАТОВ, кандидат экономических наук, декан факультета подготовки управляющих высшей квалификации (МВА) Института повышения квалификации «РМЦПК»

Мария Михайловна КУСТОВА, заведующая отделением Высшей школы бизнеса и экономики Пермского государственного технического университета, координатор Президентской программы ПГТУ

Галина Юрьевна НОВИКОВА, заместитель декана факультета подготовки управляющих высшей квалификации (МВА) Института повышения квалификации «РМЦПК»

Проект как мероприятие по созданию нового, уникального продукта или процесса особенно интересен как основа в подготовке управленческих кадров, так как сочетает в себе весь комплекс работ и условий – от идеи до ее реализации, в которых проявляется и тренируется управленческое умение и талант.

Идея использования проекта в образовательном процессе почти сто лет, она известна как «метод проектов». Исследователи связывают начало истории метода проектов, основоположниками которого считают Дж.Дьюи и его последователей В.Кильпатрика и Х.Паркхерст, с экспериментами в образовании в США в конце XIX – начале XX века. Несомненно, сегодня мы наблюдаем возрождение этого метода, особенно в России, судя по исследовательскому и практическому к нему интересу в последние два десятилетия (О.Агапова, А.Кривошеев, У.Ушаков, М.Кларин, С.Горлицкая, Е.Полат, В.Гузеев, Т.Левина, Д.Жак, И.Солдатова, Т.Ласкова, М.Чванова, В.Лыскова, А.Самохвалов и другие). В основе метода лежит идея освоения предметной области через «прагматическую направленность на конкретный, осязаемый результат», реализуемую через целесообразную деятельность, личный интерес и условие самостоятельности. Привлекательным моментом метода для использования в системах профессионального образования является соединение знаний с практикой в результативном профессиональном, образовательном и личностном опыте. Работа над проектом позволяет приобрести ряд важнейших компетентностей, таких как лидерство, системный дизайн проекта, инвестиционное проектирование, управление риском, эффективные коммуникации и презентации, групповая работа. Включение реальных бизнес-задач в основу организованного образовательного процесса позволяет сделать это максимально эффективно. Согласно К.Арджирису, который продемонстрировал эффект методов обучения действием на схеме «двойной петли научения», пространство образовательного процесса инициирует «изменение управляющих ценностей личности», вследствие чего приобретает не только умение действовать в какой-то предметной области или ситуации, но и навык «самостоятельного освоения опыта», понимаемый нами как приобретение особой позиции по отношению к деятельности и к себе, позволяющей быть последовательно успешным в ней. Таким образом, проектно-ориентированная программа подготовки управленческих кадров потенциально обладает такими конкурентными преимуществами, как тесная взаимосвязь с деловым сообществом и наглядная результативность для потребителя.

Наряду с привлекательностью проектно-ориентированных программ существуют объективные сложности в их реализации в условиях академической среды бизнес-образования. К.Арджирис отмечал, что достижение эффектов от методов обучения действием требует особой организации и условий реализации образовательного процесса.

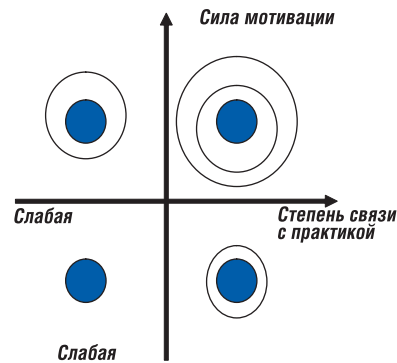


Рис. 1. Степень выраженности эффектов в зависимости от силы влияющих

Рефлексия практического опыта реализации проектно-ориентированных программ в литературных источниках касается различных вопросов, таких как принципы построения программ, классификация «учебных» проектов и требования к ним, организация работы с проектом, ответственность и роли наставников и т.д. Мы во многом нашли подтверждение нашей стратегии в работах таких авторов, как С.Р.Филонович, Е.С.Полат, И.В.Зимина, М.Гибсон, А.Ю.Афонин. Вместе с тем живой интерес и практическую необходимость представляют вопросы методологических подходов и специфических методов в организации проектно-ориентированных программ.

Выступая центральным элементом программы подготовки (сквозной) либо включенным методом, проект может остаться формальной учебной задачей как для слушателя, так и для образовательного процесса. Мы предлагаем обратить особое внимание на два фактора, которые могут стать определяющими в организации проектно-ориентированной программы: степень связи практической задачи с профессиональной ситуацией слушателя и уровень мотивации слушателя программы. Эти факторы формируют состояние готовности слушателя к освоению нового опыта. Степень выраженности эффектов проиллюстрирована на рис. 1. Сильная связь с практикой обеспечивается работой в рамках программы с такой задачей, результаты решения которой имеют выраженную практическую значимость: используются непосредственно на рабочем месте слушателя, контролируются направляющей его организацией, имеют последствия в оценке деловой репутации слушателя и компетентности в целом. Такая задача способствует формированию ответственности, инициативности. Не подкрепленное мотивацией состояние может выразиться в достаточно формальном подходе к программе и критическом настрое, не отличающемся объективностью, связанном с постоянным внешним давлением (правый нижний квадрант). Сильная мотивация обеспечивает осознанность, интерес и активизирует инициативу, конструктивность и партнерскую позицию. Мотивация сама по себе является

мощным двигателем и способна дать видимый эффект даже в случае традиционного подхода к организации и содержательному наполнению программы подготовки. Методы, использующие абстрактные или описательные представления практических ситуаций или задач, решение которых не ведет к иным видам оценки, кроме относящихся к работе в группе или к учебному процессу, также дают значимый эффект, но при условии наличия высокого уровня мотивации слушателей (верхний левый квадрант). Создание условий, при которых мы имеем выраженную связь с практикой и сильную мотивацию, способно обеспечить совокупность явных и неявных результатов, находящихся отражение в уровне удовлетворенности потребителей. Такой эффект мы наблюдаем, например, в группах MBA и Президентской программы.

Таким образом, использование метода проектов в образовательной программе сопряжено прежде всего с задачами обеспечения сильной связи с практикой и достаточного уровня мотивации в группе. Мы проанализировали ряд организационно-методических подходов, которые используются в наших проектно-ориентированных программах управленческой подготовки. Выделив те из них, которые, на наш взгляд, привнесли значимый эффект, мы связали их эффективность с влиянием на обозначенные ключевые факторы (табл. 1). Далее можно предположить, что в центре внимания проектно-ориентированной программы подготовки должны находиться три вектора работ:

- планирование и прогнозирование профессионального развития;
- включение в процессы подготовки направляющих компаний;

Таблица 1

Подходы, направленные на усиление ключевых факторов проектно-ориентированной программы

Подход	Влияние на связь с практикой	Влияние на мотивацию	Особые условия реализации
Целевое комплектование групп	+++	+++	Тесное сотрудничество с направляющими компаниями
Утверждение проектов рекомендуемыми компаниями	+	++	Является условием поступления на Президентскую программу типа «А»
Оценка достижений на программе с точки зрения работы над проектом	+++	+++	Тесное сотрудничество с направляющими компаниями
Привлечение к оценке работы над проектами представителей компании	+++	+++	
Оценка параметра «деловая репутация» на основании процесса и итогов работы над проектом со стороны как вуза, так и направляющей организации	+++	+++	Методика и процедуры
Достижение влияния на профессиональное продвижение слушателя в компании	+++	+++	Как результат работы над проектом
Введение в программу работы с личными планами профессионального развития	+	+++	Конфиденциально
Статус команды проекта приобретает группа, работающая над проектом, независимо от того, являются ли ее члены слушателями программы	+++	+++	Степень ответственности слушателя заметно повышается
Строгое соблюдение регламентов этапов работы над проектами	+	++	Особые условия для «отстающих», отчетные формы, например, «карта проекта» на первом этапе

- достижение результатов практической задачи.

Таким образом обеспечивается необходимая комплексность в реализации программы, важность которой отмечал Р.С.Филонович, описывая принципы построения программ, использующих методы обучения действием.

Представленные подходы направлены на достижение профессионально важного результата в ограниченные сроки программы, значимого для каждого отдельного слушателя. При этом созданы условия для осмысления предпринимаемых действий с точки зрения как общей ситуации проекта, так и лично значимых аспектов. Использование общих для всех подходов к оценке достижений в виде стандарта компетентности, его составляющего критерия «деловая репутация», методов оценки проектов и эффективности проектного управления создают возможности для сравнения и переоценки участниками своих возможностей и выявления «зон роста». Активно привлекаются представители направляющих компаний, что не только обогащает опыт всех участников программы, но и создает неоценимую конструктивную и мотивирующую среду.

Особое значение мы придаем вопросам ответственности участников программы. В рамках реализации Федеральной программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Пермского государственного технического университета предложена карта ответственности, определяющая ключевых участников и их функции на каждом этапе работы с проектом (табл. 2).

Специфика роли слушателя как «руководителя проекта» создает предпосылки для создания команды проекта не только из числа слушателей в традицион-

Таблица 2
Карта ответственности в проектно-ориентированной программе

Этап / Роль	Координатор программы	Руководитель проекта (слушатель)	Методолог по проектному управлению	Руководитель аттестационной работы	Эксперт-консультант	Представитель компании
Сфера ответственности	ФИО Обеспечение координации работ и взаимодействия участников для достижения результатов программы	ФИО слушателя Обеспечение динамики и качества работы над проектом в соответствии с требованиями и целевой картиной проекта	ФИО Обеспечение компетентности специалистов в области управления проектами	список Консультирование Наставничество Мониторинг работы руководителя проекта Экспертное взаимодействие с предприятием	список Экспертное консультирование работы над проектом в функциональных и предметных областях	ФИО Обеспечение условий для реализации проекта и программы обучения, взаимодействие с ОУ
Этап 1 Уточнение и корректировка индивидуального проектного задания	Организационное сопровождение	Определение руководителя проекта Решение задач первого этапа	Информирование по основам управления проекта Тематическое консультирование в малых группах	Определение руководителя проекта Индивидуальное консультирование по задачам первого этапа	Информирование по функциональным областям проекта Тематическое консультирование в малых группах	Содействие уточнению проектного задания
Этап 2 Разработка структуры и элементов проекта	Обеспечение требований	Отчет по промежуточной аттестации	Консультирование подготовки к промежуточной аттестации	Контроль в рамках промежуточной аттестации		
	Организационное сопровождение	Решение задач второго этапа	Информирование по основам управления проекта Тематическое консультирование в малых группах	Индивидуальное консультирование по задачам второго этапа Обеспечение поддержки представителя предприятия в разработке проекта	Информирование по функциональным областям проекта Тематическое консультирование в малых группах	Организация рассмотрения проектного задания в компании
	Обеспечение требований	Отчет по промежуточной аттестации	Консультирование подготовки к промежуточной аттестации	Контроль в рамках промежуточной аттестации		Одобрение отчета по промежуточной аттестации
Этап 3 Проработка вопросов реализации проекта	Организационное сопровождение	Решение задач третьего этапа Подготовка к обсуждению проекта на иностранном языке Подготовка итоговой работы	Информирование по основам управления проекта Тематическое консультирование в малых группах	Индивидуальное консультирование по задачам третьего этапа Обеспечение поддержки представителя предприятия в реализации проекта	Информирование по функциональным областям проекта Тематическое консультирование в малых группах Консультирование по иностранному языку	Поддержка реализации проекта в компании
Предзащита проекта на иностранном языке		Подготовка справки о проекте на иностранном языке			Организация и проведение обсуждения проекта на иностранном языке	
Защита аттестационной работы	Обеспечение требований	Подготовка и защита АР	Участие в аттестационной комиссии	Участие в аттестационной комиссии	Участие в аттестационной комиссии	Участие в аттестационной комиссии

ном варианте, но и из специалистов предприятия, не участвующих в программе, но имеющих непосредственное отношение к рассматриваемому проекту. Руководитель проекта рассматривается как инициативный элемент взаимодействия, несущий двойную ответственность – перед направляющей организацией и перед образовательным учреждением.

Как видно из карты ответственности, наличие закрепленного руководителя аттестационной работы не исключает возможности привлекать в качестве консультантов дополнительные экспертные ресурсы из числа преподавательского состава и специалистов в предметной области рассматриваемого проекта. Руководитель аттестационной работы «превращается в организатора деятельности своих учеников» в

вопросах достижения результатов проекта, проводника и наставника. О такой позиции преподавателя при реализации метода проектов писала Е.С.Полат. Кроме того, компетентность организаторов, не включенных в профессорско-преподавательский состав, в нашем видении реализации программы должна быть достаточной, чтобы осуществлять эффективную координацию взаимодействия всех участников программы и методологически грамотное консультирование слушателей с учетом специфики проектов и этапа работы над ними.

С точки зрения организации проектно-ориентированной программы ее суть заключается в использовании методов проектного менеджмента как технологии в подготовке слушателей. Он может быть применен независимо от того, какая область является предметом освоения в программе обучения. Слушатели программы должны достичь показателей по взятому в ответственность проекту, одновременно осваивая методологию работы с ним или оттачивая свое мастерство под руководством преподавателя-эксперта в условиях реализации учебной программы. Преподавателем-экспертом как владельцем процесса работ совместно с проектной группой реализуется последовательность действий, обеспечивающих на выходе получение результатов проекта. Для формализации проектной технологии подготовки используются стандартные конструкты процессного управления. Так, любой проект разрабатывается и реализуется для создания того или иного процесса, который включает в себя:

- инициирование проектов (анализ предметной области разработки, выявление проблем, рассмотрение альтернативных решений);
- создание проектной команды;
- разработку концепции проекта, апробирование концепции на проектном совещании (учебной группы, в компании), принятие решения о разработке проекта;
- разработку проекта и консультационную поддержку проектной команды;
- защиту проекта (на проектном совещании учебной группы, в компании).

Таким образом, мы только начинаем приближаться к технологической и методологической сущности проектно-ориентированных программ. Получение значительных эффектов здесь связано с целым комплексом целенаправленных усилий, обусловленных организацией тесных связей с деловым сообществом и мощной внутренней перестройкой самого образовательного процесса.

Литература

1. Евенко Л.И. Российская MBA – следующий шаг в развитии // Бизнес-образование. – 2007. – № 1.
2. Зими́на И.В., Гибсон М., Афонин А.Ю. Использование проектно-ориентированного подхода в подготовке управленческих кадров: международный опыт и российские реалии // Университетское управление. – 2005. – № 7 (40).
3. Методические рекомендации по организации обучения специалистов в образовательных учреждениях и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 – 2012/13 учебных годах.
4. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / Под ред. Е.С.Полат. – М., 2000.
5. Филонович С.Р. Метод обучения действием в бизнес-образовании // Бизнес-образование. – 1997. – № 2.



М.В.Вишнякова

Мифы бизнес- образования

Миф – создание воображения коллективной общенародной или индивидуальной фантазии, обобщенно отражающее действительность в виде чувственно-конкретных персонализаций и одушевленных, очеловеченных существ, которые иногда у некоторых людей преломляются (претворяются) в сознании как вполне реальные.

Википедия



Марина Васильевна ВИШНЯКОВА, управляющий партнер консалтинговой компании PM TEAM

Этот текст родился в результате большого количества публичных обсуждений вопросов важности и необходимости бизнес-образования отечественному бизнесу. Не отрицая действительной актуальности темы, приходится, тем не менее, с удивлением отметить, что наиболее активное участие в дискуссиях принимали непосредственные провайдеры бизнес-программ при практически полном отсутствии представителей бизнес-структур на данных мероприятиях. Отсюда возникло предположение, что в настоящее время бизнес-образование базируется на системе мифов, которые якобы делают реальным то, что зачастую находится исключительно в области фантазии мифотворца.

Выделим три основных мифа, способные стать как препятствием на пути пламенного союза бизнеса и бизнес-образования, так и – при умелом использовании – катализатором успешности такого союза. Для особо страстных читателей сразу сообщим, что все утверждения основаны исключительно на собственном опыте автора, не выражают мнения широких трудящихся масс, хотя и приносят удовольствие друзьям и коллегам. Итак, перейдем к наиболее популярным мифам.

МИФ 1 Бизнес-образование необходимо бизнесу

Откуда взялся этот базовый основополагающий миф, сегодня сказать трудно. Возможно, из попыток объяснить новое красивое название (бизнес-школа), которое те или иные учебные предприятия стали себе присваивать. Возможно, с целью сразу как-то выделиться среди массы классических образовательных учреждений. Возможно, так как кому-то из первопроходцев просто нравилось слово «бизнес». Но чтобы понять суть обсуждаемого термина, его стоит определить.

Итак, некоторыми соображениями с нами делится Википедия¹. **Бизнес** – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятель-

¹ Википедия – словарь, существующий в Интернете, пополняемый из разных источников и поэтому сочетающий полноту определений с их эклектичностью. На наш взгляд, именно поэтому подходит для различного рода компиляций.

ность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. **Образование** (по законодательству РФ) – целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения обучающимся гражданином установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов). Кроме того, **образование** – целенаправленная познавательная деятельность людей по получению знаний, умений, либо по их совершенствованию.

Складываям получившееся в общее определение и получаем: **бизнес-образование** – это организованный процесс воспитания и обучения, сопровождающийся констатацией достижения установленных государством образовательных цензов в области получения знаний и умений по осуществлению учащимися на свой риск деятельности, направленной на систематическое получение прибыли. То есть, согласно данному определению, заказчиком бизнес-образования должно выступать государство, которое хочет, чтобы учащиеся обучались умению систематического получения прибыли. На свой страх и риск! При этом, как известно, госчиновникам запрещено заниматься деятельностью, предполагающей извлечение прибыли. Следовательно, государство, выступая заказчиком, по определению не является потребителем данного продукта. *(Тему грамотного формирования заказа на продукт со стороны того, кто впоследствии не пользуется данным продуктом, отложим в сторону, как находящуюся далеко за рамками данной статьи.)*

Кто же, тем не менее, потребитель? Подразумевается, что это бизнес-структуры – то есть те предприятия предпринимательского склада, которые и призваны генерировать прибыль на благо себе и государству, живущему за счет налогов. В результате возникает путаница: государство, желая осчастливить бизнес, якобы заказывает для него некие образовательные программы и даже оценивает их эффективность (?), но само не потребляет созданный по его заказу продукт, а передает его бизнесу, который этот продукт не заказывал. Ассоциация бизнеса (особенно крупного) с государством подчеркивает массовую нерыночность мышления россиян *(со всеми вытекающими отсюда последствиями, также находящимися далеко за рамками данной статьи)*. Кстати, бизнес-школы обычно рады получить госчиновников высокого ранга в свои попечительские советы, демонстрируя тем самым серьезность своих намерений в отношении бизнеса.

Что обычно делает здравомыслящий потребитель, когда получает не заказанный им продукт? Как правило – отказывается его использовать и за него платить. На наш взгляд, именно это объясняет отсутствие

представителей бизнес-структур на «междусобойчиках» бизнес-образователей. Однако мы и не думаем утверждать, что бизнесу не нужно образование в принципе – оно ему просто необходимо, ибо если отечественного предпринимателя (как и отечественного чиновника, между прочим) отличает высокий уровень невежественности, то это в первую очередь означает огромные социальные риски и низкий жизненный стандарт для всего общества, то есть и для нас с вами, дорогие друзья. Чтобы ситуация изменилась в лучшую сторону, необходимо всего лишь помочь **бизнесу стать заказчиком образования для себя**. И он, возможно, был бы этому рад, если бы не сталкивался с разбегу со вторым мифом.

МИФ 2

Корпорации должны платить за образование своих менеджеров

Маркетинговые программы бизнес-школ в основном направлены на привлечение слушателей из крупных корпораций с большой долей государственного влияния (читай, уверенного финансирования). При этом подразумевается, что Газпром, РАО ЕЭС и другие солидные организации будут оплачивать обучение своих сотрудников, увеличивая, с одной стороны, их образовательный уровень, а с другой – доход бизнес-школ. Что обычно и происходит. А вот средний и малый бизнес – то есть те самые ростки развития предпринимательства, которые более всего нуждаются в хорошем образовании, поскольку, в отличие от названных монстров, работают в остро конкурентной среде, – обычно крайне неохотно идут на спонсирование обучения своих работников (в кризис 2008 – 2012 годов бюджеты на обучение обнулились даже в крупных корпорациях). И совершенно правильно делают. По данным Чикагской бизнес-школы (Chicago Booth GSB), более трети менеджеров, прошедших обучение по full time MBA, после окончания обучения меняли отрасль, а порядка 60% – компанию. Другими словами, обучая менеджеров, компании вкладываются в бизнес конкурентов или смежных отраслей. С точки зрения эвгеники и концепции улучшения Вселенной такие вложения, возможно, оправданы, но с точки зрения бизнеса – это убытки.

Успешные бизнесмены – умные ребята независимо от наличия или отсутствия дипломов, поэтому они все поняли быстро. Средний и малый бизнес не платит, не платил (массово) и не будет платить за обучение своих менеджеров. Крупные корпорации – после выхода из кризиса – возможно, и продолжают свою благотворительную деятельность. Нарастание диссонанса будет продолжаться: те, кому качественное бизнес-образование реально необходимо для грамотного ведения дел, увеличения своего дохода, а значит и для роста нашего с вами жизненного стандарта, не будут за него платить, а те, кому оно в общем-то ни к чему (чтобы откручивать нефтяной или газовый вентиль, не обязательно гордо носить

степень MBA), будут в нем участвовать с благотворительной и PR-целью.

Единственный выход – **за образование должны платить непосредственные потребители**, то есть сами обучающиеся. Обучение и развитие карьеры впоследствии – это, на наш взгляд, осознанный выбор взрослых людей. Если первое образование люди порой получают по инерции, по настоянию родителей (и часто – за их средства), то к моменту получения бизнес-образования человек обычно полностью сформирован как личность, знает, чего хочет, и должен нести всю ответственность за свои решения. В том числе и финансовую. Кроме того, то, что досталось даром, обычно не ценится. Поэтому стимул действительно обучаться, давать продуктивную обратную связь по качеству программ и преподавания значительно выше у тех, кто заплатит из своего кармана, чем у тех, кто находится в оплачиваемом ученическом отпуске. Многие менеджеры это понимают, готовы вкладываться в свое обучение, но им мешает третий, самый грустный и сложный миф.

МИФ 3

Бизнес-школа знает нужды бизнес-структур

Что обычно сообщает о себе бизнес-школа, рекламирующая свои услуги? Она гордится (ранжированно):

- дипломом;
- уровнем образовательных материалов;
- преподавательским составом;
- общественной деятельностью;
- выпускниками.

Что ищет менеджер, желающий получить бизнес-образование:

- новые социальные профессиональные связи;
- возможность найти более престижную и интересную работу;
- возможность получить ответы на профессиональные вопросы;
- возможность легально отойти на время от текущих дел;
- новый статус (диплом, степень).

Что необходимо бизнесу от своих менеджеров:

- эффективная работа, приносящая прибыль предприятию (чтобы работник на каждый вложенный в него рубль приносил предприятию возврат средств, превосходящий среднебанковский процент по депозитам);
- умение быстро принимать решения в конкурентной среде;
- умение наращивать объемы и стоимость бизнеса;

- самомотивированность, профессионализм и лояльность (эти три качества вместе обычно называют словом «вменяемость»).

А теперь найдите совпадения. Мы не нашли.

Образовательные материалы большинства бизнес-школ основаны на кейсах двух – трехлетней давности (не только из-за лени преподавателей, но и потому, что превращение совокупности событий в практику, а затем в кейс требует времени на обработку, а ситуация меняется ежедневно). Профессоров, к сожалению, вряд ли будут помнить долго – кроме отдельных случаев, в которых негативный опыт будет жить дольше позитивного. Работа с выпускниками ведется пока не особо эффективно даже в лучших бизнес-школах, а в средних – хорошо, если пару раз в год делается рассылка по базе с информацией о каких-то обновлениях в альма-матер. Социальные связи, обретаемые в отечественных бизнес-школах, часто ограничиваются все теми же двумя – тремя корпорациями, откуда большинство слушателей. Тот же эффект достигается и на двухдневном корпоративном или отраслевом выездном празднике. «А если не видно разницы – зачем платить больше?»

Отсюда вопрос: чему должна учить бизнес-школа, чтобы слушатели считали резонным самостоятельно оплачивать свое обучение? На наш взгляд – **умению думать**. Другими словами, находить причинно-следственные связи между событиями и их последствиями, в том числе самыми отдаленными, и строить на основании анализа этих связей личные эффективные планы действия и развития.

А теперь о грустном: умеющих думать совсем немного (закон Мерфи: количество разума на Земле есть величина постоянная, а человечество увеличивается), и среди них совсем мало тех, кто может научить думать других, и еще меньше тех, кто способен научиться думать от того, кто умеет думать и объяснять, как он это делает. Учиться стандартно действовать по образцам проще, чем уметь менять образцы поведения под изменение ситуации. Закрепляя стандарт действий (в том числе по кейсам), бизнес-школа часто закрепляет навык совершения одних и тех же ошибок. Чему свидетельствует тот глобальный кризис, который переживает весь мир (и в котором много очень хорошо обученных менеджеров) в 2008 – 2012 годах. В определенном смысле нынешний кризис – это следствие стандартных действий и попыток любую ситуацию объяснить как стандартную. Коллапс стандартных решений – лучшее следствие текущего кризиса, на наш взгляд. Напомним высказывание известного физика Эрнеста Резерфорда: «У нас нет денег, поэтому нам приходится думать». Возможно, именно эту фразу следует сделать позитивным слоганом всех успешных бизнес-школ.

Программы – победители Всероссийского конкурса РАБО – НФПК

Финал конкурса на лучшие учебные программы по курсу «Современный стратегический менеджмент» состоялся 24 апреля 2009 года в Москве в рамках научно-практической конференции РАБО – АМ «Проблемы повышения качества бизнес-образования: взгляд академического и бизнес-сообществ».

В оргкомитет конкурса поступили программы из таких городов России, как Астрахань, Владивосток, Воронеж, Екатеринбург, Жуковский, Иркутск, Ижевск, Казань, Калининград, Москва, Миасс, Пермь, Саранск, Тюмень. Экспертная комиссия во главе с председателем **Г.Н.Константиновым**, директором Центра корпоративного управления, профессором кафедры общего и стратегического менеджмента ГУ – Высшей школы экономики (Москва), а также наблюдатели конкурса от РАБО (**Н.А.Евтихиева**) и НФПК (**Е.Н.Соболева**) рассмотрели 20 представленных на конкурс программ.

14 апреля 2009 года экспертная комиссия провела электронное заседание, на котором были определены результаты первого этапа конкурса. Члены комиссии оценили представленные программы и определили шесть лучших исходя из следующих параметров: содержание с позиции оригинальности, глубина проработки и внутренней логики, проработанная и рекомендуемая литература, практическая направленность, соответствие российским условиям и возможность мультипликации. Авторы шести программ-финалистов были приглашены в Москву для участия в публичной презентации, которая состоялась 24 апреля 2009 года.

По предложению Совета РАБО для подведения итогов конкурса участники конференции избрали конкурсную комиссию в следующем составе: председатель конкурсной комиссии **Г.Н.Константинов**, директор Центра корпоративного управления, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента ГУ – ВШЭ (Москва); **Е.А.Волкова**, директор ЦБО, руководитель программы МВА Ульяновского государственного технического университета (Ульяновск); **В.П.Галенко**, проректор по дополнительному образованию Высшей экономической школы Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов; **В.П.Горшенин**, декан международного факультета, директор Центра МВА ЮУРГУ (Челябинск); **А.М.Зобов**, профессор кафедры менеджмента и маркетинга РУДН (Москва).

По результатам жеребьевки был определен следующий порядок презентации финалистов:

Р.И.Акмаева (Астрахань, АГУ).

Е.Ю.Кузнецова (Екатеринбург, бизнес-школа УГТУ – УПИ).

Н.М.Жаворонкова, В.Н.Голубкин (Жуковский, ЛИНК).

О.В.Черкасова (Саранск, МГУ им. Н.П.Огарева).

А.Я.Баринов (Калининград, КШМБ).

А.В.Молодчик (Пермь, ИПК – РМЦПК).

После подсчета и обработки бюллетеней тайного голосования председатель счетной комиссии Г.Н.Константинов огласил результаты:

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

**Александр Яковлевич Баринов,
Калининградская школа международного бизнеса**

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

**Анатолий Викторович Молодчик,
Институт повышения квалификации – РМЦПК**

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

**Наталья Михайловна Жаворонкова и Валерий Николаевич Голубкин,
Международный институт менеджмента ЛИНК**

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

**Раиса Исаевна Акмаева,
Астраханский государственный университет (Астрахань).**

**Оксана Васильевна Черкасова,
Мордовский государственный университет им. Н.П.Огарева (Саранск).**

**Елена Юрьевна Кузнецова,
бизнес-школа Уральского государственного технического университет – УПИ
(Екатеринбург).**

Сегодня мы предлагаем вниманию читателей содержание программ – победителей Всероссийского конкурса РАБО – НФПК на лучшие учебные программы по курсу «Современный стратегический менеджмент».

Программы – лауреаты первой – второй премии

А.Я.Баринов



Программа курса
«Разработка стратегии развития
компании и управление
ее реализацией
на основе системы
сбалансированных показателей
(ССП)»

Основная цель программы: овладение участниками программы методами, инструментами и приемами системной разработки и реализации стратегии развития компании, приобретение практических навыков их применения на материалах своих компаний с выходом на проект комплексной программы действий компании, позволяющей достигнуть поставленных стратегических целей на основе сформированных долгосрочных конкурентных преимуществ.

Задачи программы:

- приобретение системного взгляда на управление компанией;
- овладение алгоритмом разработки стратегии развития компании;
- освоение технологии конкурентного анализа;
- получение теоретических знаний и практических навыков постановки целей компании;
- изучение стратегических альтернатив развития компании и критериев их оценки;
- освоение технологии управления реализацией стратегии на основе системы сбалансированных показателей;

Александр Яковлевич БАРИНОВ, кандидат экономических наук, ректор Калининградской школы международного бизнеса (КШМБ)

- идентификация основных направлений действий по достижению стратегических целей компании;
- освоение методологии управления рисками.

Результаты программы

По окончании обучения участники программы должны знать:

- все элементы системы организационного дизайна и менеджмента;
- типологию стратегий, их сущность и принципы анализа стратегических альтернатив;
- последовательность и содержание всех этапов разработки стратегии;
- содержание конкурентного анализа;
- методику разработки и анализа сценариев развития компании;
- классификацию предпринимательских рисков и методы их оценки;
- основные принципы системы сбалансированных показателей как управленческой системы;
- сущность и взаимосвязи основных перспектив развития компании: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие;
- принципы количественной и качественной балансировки управления по цепочке «цели – показатели – программы действий».

По окончании обучения участники программы должны уметь:

- формулировать стратегическое видение развития компании;
- проводить стратегический анализ компании с выявлением ее сильных и слабых сторон;
- оценивать возможности и угрозы компании внешней среды;
- идентифицировать и оценивать риски;
- разрабатывать карты стратегических групп конкурентов;
- определять ключевые факторы успеха и ключевые компетенции компании;
- оценивать уровень конкурентоспособности компании;
- разрабатывать дерево целей компании и трансформировать его на все уровни управления;
- устанавливать причинно-следственные зависимости между целями, показателями, целями и программами действий;
- оценивать стратегические альтернативы развития компании;
- формировать адекватную целям систему ключевых показателей, положенных в основу системы мотивации;
- организовывать систему контроля исполнения принятых стратегических решений по мере их реализации.

Практические результаты обучения для компаний – участниц программы:

- Формулирование и/или уточнение стратегического видения и бизнес-миссии компании.
- Оценка позиции компании в конкурентной борьбе и разработка программ действий по созданию и/или укреплению ее конкурентных преимуществ.
- Идентификация альтернативных вариантов стратегического развития компании и обоснование предпочтительного варианта.
- Разработка дерева целей компании в контексте выбранной стратегии развития по четырем перспективам развития компании: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала.
- Разработка системы сбалансированных показателей, включающей в себя показатели раннего оповещения и запаздывающие показатели, адекватно описывающие цели компании.
- Разработка системы мотивации на основе системы сбалансированных показателей.
- Комплексная оценка рисков реализации стратегии компании.
- Разработка комплексной программы основных действий по реализации стратегического плана развития компании, включающей программы действий в области финансов, работы с клиентами, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала.
- Разработка управленческой отчетности для контроля хода реализации стратегии.

Технология проведения программы

Целевая группа обучающихся и их ориентация на практическое применение полученных знаний на практике в своих компаниях обуславливает специфику организации и проведения программы.

Методы обучения

Основой обучения являются методы глубокого погружения в проблему и активного обучения инструментам ее решения, что предполагает организованный преподавателем-консультантом сконцентрированный в ограниченный отрезок времени четко структурированный процесс осмысления каждым участником собственного опыта решения реальных задач стратегического управления в сравнении как с опытом других участников программы, так и с научно-практическим и методическим опытом преподавателя-консультанта. Это происходит на протяжении всей программы посредством интерактивного обмена мнениями всех сторон при презентации выполняемых участниками практических заданий на материалах своих компаний, что помогает найти оптимальное решение проблемы.

Организационная структура программы

Программа состоит из двух взаимосвязанных семинаров-тренингов и самостоятельной работы участников после завершения каждого из них. Продолжительность программы составляет около трех месяцев и включает следующие этапы:

Этап 1. Проведение семинара-тренинга «Разработка стратегии развития компании». Продолжительность этапа – три дня (30 часов).

Этап 2. Самостоятельная работа слушателей и их консультирование ведущим программу преподавателем по всем вопросам части I. Продолжительность этапа – полтора месяца после завершения первого этапа.

Этап 3. Проведение семинара-тренинга «Управление реализацией стратегии развития компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП)». Продолжительность этапа – три дня (30 часов).

Этап 4. Самостоятельная работа слушателей и их консультирование ведущим программу преподавателем по всем вопросам части II. Продолжительность этапа – полтора месяца после завершения второго этапа.

Формы работы участников программы на семинарах-тренингах

Продолжительность каждого семинара-тренинга составляет 30 академических часов, что предполагает работу слушателей в течение трех дней с 9.00 до 19.00 за пределами городской черты в одном из пансионатов региона вдали от операционных проблем компаний – участниц программы. Это позволяет сосредоточиться участникам только на учебном процессе и решении проблем своих компаний.

Структура работы участников программы на трехдневных семинарах-тренингах состоит из следующих видов работ:

1. Освоение теоретической части программы при помощи ведущего программу преподавателя-консультанта.
2. Самостоятельная работа каждого участника программы по выполнению практических заданий по материалам своей компании.
3. Презентация результатов самостоятельной работы участникам программы с последующим ее обсуждением.

Структура затрат времени при проведении семинаров-тренингов по формам работы слушателей имеет следующие пропорции: 40 – 20 – 40. Данное соотношение носит примерный характер. Условность параметров предопределена количественным и качественным составом группы, а также способностью участников эффективно выполнять все виды необходимых работ.

Результатом работы каждого участника программы на семинарах-тренингах должна стать разработка предварительного варианта стратегии развития компании (результат первого семинара-тренинга) и предварительной системы по управлению ее реализацией при помощи системы сбалансированных показателей (результат второго семинара-тренинга).

Самостоятельная работа слушателей после проведения семинара-тренинга

Самостоятельная работа слушателей после проведения семинара-тренинга нацелена на осмысление участником теоретической и практической составляющих семинаров-тренингов, получение консультационных услуг преподавателя-консультанта по всем интересующим его вопросам и внесение в случае необходимости дополнений и корректировок в разработанный на семинаре материал. Откорректированный материал первого семинара-тренинга «Разработка стратегии развития компании» является основой для работы слушателя на втором семинаре «Управление реализацией стратегии развития компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП)».

Форма контроля

Форма контроля зависит от специфики набора учебной группы (открытый набор, корпоративные тренинги, консорциумные программы) и места данной программы среди других программ учебного заведения (независимая программа или программа в составе других комплексных программ, предполагающих свои формы контроля). Выше представлена независимая программа обучения при организации открытого набора слушателей при последовательной реализации двух взаимосвязанных частей.

Промежуточный контроль данной программы осуществляется в течение всего периода проведения семинаров-тренингов на основе презентаций каждым участником своих подходов к решению проблем компании. Кроме того, промежуточный контроль предполагает разработку каждым участником предварительного варианта стратегии развития компании (по результатам первого семинара-тренинга) и предварительной системы управления ее реализации при помощи системы сбалансированных показателей (по результатам второго семинара-тренинга), которые представляются для рецензии ведущему программу преподавателю-консультанту.

Итоговый контроль предполагает либо защиту выпускной работы комиссии, в состав которой могут входить не только преподаватели учебного заведения, но и собственники компании, представители которой обучались по программе, либо представление преподавателю-консультанту, ведущему программу, участником программы окончательного варианта материалов для оценки правильности использования методик и инструментов разработки и реализации стратегии.

Учебно-методическое обеспечение учебного процесса

Программа «Разработка стратегии развития компании и управление ее реализацией на основе системы сбалансированных показателей (ССП)» обеспечена всеми необходимыми, ежегодно обновляющимися методическими материалами. К учебно-методическому обеспечению относятся:

- учебная программа;
- учебные материалы для первого и второго семинаров-тренингов для каждого слушателя;
- набор практических заданий, выполняемых на материалах своих компаний, для первого и второго семинаров-тренингов для каждого слушателя;
- научная, научно-методическая, научно-практическая литература, учебники и периодические издания по теме программы, находящиеся в библиотеке учебного заведения;
- программное обеспечение ко второй части программы: BPWin 4.0; Aris BSC; Microsoft Performance Point.

Место программы среди других программ учебного заведения

Программа «Разработка стратегии развития компании и управление ее реализацией на основе системы сбалансированных показателей (ССП)» состоит из двух взаимосвязанных частей, которые могут реализовываться последовательно, а также имеют возможность независимого изучения. Она является базовой программой для других программ, часть из которых предполагает более углубленное изучение представленных в базовой программе вопросов, а другая часть является узко специализированными программами по отдельным вопросам базовой программы (Приложение1).

Часть I. Семинар-тренинг «Разработка стратегии развития компании»

Распределение содержания программы по времени

Тема	Общее количество часов
1. Введение в стратегический менеджмент	2
2. Стратегическое видение и бизнес-миссия	2
3. Стратегический анализ 3.1. Анализ внешней среды 3.2. Анализ внутренней среды 3.3. Анализ конкурентоспособности фирмы	10
4. Стратегические цели компании	2
5. Корпоративные стратегии	6
6. Стратегии бизнес-единиц, или конкурентные стратегии	6
7. Анализ рисков реализации стратегии	2
Всего	30

Цель: изучение слушателями алгоритма и инструментов разработки стратегии развития компании в условиях нарастающей конкурентной борьбы, приобретение практических навыков их применения на материалах своей компании и разработка стратегической программы действий по реализации выбранных стратегий и поставленных целей на базе идентифицированных долгосрочных конкурентных преимуществ компании.

Содержание

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Организация как система. Модели системного организационного дизайна и системного менеджмента. Сущность и задачи стратегического менеджмента. Функции стратегического менеджмента в компании. Пирамида разработки стратегии. Этапы разработки стратегии. Виды стратегий. Источники стратегического превосходства.

Задание к теме 1. Оцените уровень системности управления компанией.

Тема 2. Формирование стратегического видения и бизнес-миссии

Стратегическое видение: цели, ценности, эффективность. Альтернативы стратегического видения: сохранение прошлого или формирование будущего. Сущность бизнес-миссии. Три функции бизнес-миссии: обращение к внешней среде, содействие единению внутри фирмы и созданию корпоративного духа, создание базы для эффективного управления компанией. Содержание бизнес-миссии.

Задание к теме 2. А. Уточните или разработайте формулировки стратегического видения и бизнес-миссии компании.

Б. Тест для самооценки уровня амбициозности стратегического видения компании.

Тема 3. Стратегический анализ

Составные части стратегического анализа. Задачи стратегического анализа.

Раздел 3.1. Анализ внешней среды

Анализ макросреды: политические факторы, экономические факторы, социальные факторы, технологические факторы, правовые факторы. Анализ неопределенности. Анализ непосредственного окружения: анализ покупателей и поставщиков. Источники и области давления клиента и поставщиков. Возможности и угрозы для развития компании. Анализ уровня вероятности свершения и степени воздействия на компанию внешних факторов.

Задание к разделу 3.1. А. Определите возможности и угрозы макросреды для развития компании, уровни вероятности их свершения и степени воздействия на компанию.

Б. Оцените степени влияния клиентов и поставщиков на компанию: возможности и угрозы.

В. Разработайте программы действий по оптимизации структуры клиентов и поставщиков.

Раздел 3.2. Анализ внутренней среды

Анализ ресурсов и способностей. Управление финансами. Производство. Маркетинг и продажи. Управление персоналом. Информационные ресурсы. Нематериальные ресурсы и способности. Сильные и слабые стороны компании: сегодня и в будущем.

Задание к разделу 3.2. А. Выявите сильные и слабые стороны компании при помощи анализа ее внутреннего профиля.

Б. Разработайте и проанализируйте матрицу «продукт – рынок», определив перспективные, базовые и проблемные продуктово-рыночные комбинации.

Раздел 3.3. Анализ конкурентоспособности компании

Пять факторов конкуренции. Конкурентная позиция компании на рынке. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Конкуренция за клиентские ценности и операционную эффективность. Ключевые компетенции. Наступательные и оборонительные стратегии для сохранения конкурентного преимущества.

Задание к разделу 3.3. А. Оцените конкурентную позицию компании с помощью карты стратегических групп.

Б. Определите ключевые отраслевые факторы успеха и дайте оценку степени создания ими операционной эффективности и/или потребительской ценности.

В. Разработайте матрицу оценки ключевых факторов успеха компании по уровню конкурентоспособности и уровню потребительской ценности / операционной эффективности.

Г. Разработайте программу действий по созданию или укреплению конкурентоспособности компании.

Обобщение стратегического анализа

Матрица экрана бизнеса GE: привлекательность отрасли и конкурентоспособность компании. Сильные и слабые внутренние стороны компании, внешние возможности и угрозы. Построение SWOT-матрицы. Сценарный анализ: процесс разработки и анализа сценария. Определение ключевых сценариев развития. Определение первичного спектра стратегических действий.

Задание к теме 3. А. Постройте и проанализируйте SWOT-матрицу.

Б. Разработайте несколько ключевых сценариев развития компании.

В. Разработайте первичный набор стратегических действий в разрезе базового сценария развития компании.

Тема 4. Стратегические цели компании

Взаимосвязь целеполагания со стратегическим видением и бизнес-миссией. Функции целей: смысл, направление движения, оценка, мотивация. Принципы постановки целей: SMART. Классификация целей.

Задание к теме 4. Разработайте корпоративные цели компании в контексте базового сценария развития с учетом сформированного стратегического видения и бизнес-миссии.

Тема 5. Корпоративные стратегии

Матрица И.Ансоффа и базовые стратегии развития компании. Стратегии концентрированного роста: усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта. Стратегии интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция, прямая вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция. Стратегии диверсификации: горизонтальная диверсификация, конгломератная диверсификация, концентрическая диверсификация. Стратегия сокращения: ликвидация, отторжение, сокращение издержек. Преимущества и недостатки стратегий. Двумерная матрица разработки стратегии: темпы роста рынка и уровень конкуренции. Факторы, учитываемые при выборе стратегии: потенциал компании и рыночные возможности. Критерии успешной стратегии.

Задание к теме 5. А. Идентифицируйте тип стратегии, целесообразной для реализации, исходя из видения, бизнес-миссии и поставленных целей развития компании.

Б. Определите набор стратегических альтернатив развития компании в рамках выбранного типа реализуемой стратегии.

В. Составьте план стратегических мероприятий по реализации стратегии развития компании.

Тема 6. Стратегии бизнес-единиц или конкурентные стратегии

Матрица М.Портера и конкурентные стратегии. Целевой рынок: широкий круг покупателей на всем рынке или отдельный сегмент покупателей либо рыночная ниша. Тип конкурентного преимущества: лидерство по издержкам или лидерство по дифференциации. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия лидерства по дифференциации. Нишевые стратегии. Стратегия оптимальных издержек. Цепочка ценности и ее совершенствование при различных видах конкурентных стратегий.

- Задание к теме 6.**
- А. Определите бизнес-единицы компании и идентифицируйте для каждой из них тип конкурентной стратегии, целесообразной для реализации, исходя из видения, бизнес-миссии и поставленных целей развития компании.
- Б. Составьте план стратегических мероприятий по реализации конкурентных стратегий в разрезе бизнес-единиц.

Тема 7. Анализ рисков реализации стратегии

Классификация рисков: стратегические, операционные, управление знаниями, информацией и отчетностью, соответствие законодательству. Риски, связанные с реализацией конкурентных стратегий. Справочник рисков компании. Риски неустойчивости продукции. Содержание процесса управления рисками. Измерение уровня риска.

- Задание к теме 7.**
- А. Составьте перечень всех рисков компании при реализации выбранной стратегии, выявите их источники и причины возникновения, а также вероятные последствия их реализации.
- Б. Проведите количественную оценку факторов риска и определите направления и пути снижения риска.

Часть II. Семинар-тренинг «Управление реализацией стратегии развития компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП)»

Распределение содержания программы по времени

Тема	Общее количество часов
1. Система сбалансированных показателей как управленческая система	2
2. Принципы построения системы сбалансированных показателей	2
3. Элементы карты сбалансированных показателей	
3.1. Целеполагания	4
3.2. Система показателей	3
3.3. Программы действий или инициативы	2
4. Финансовая перспектива	4
5. Перспектива клиентов	4
6. Перспектива внутрихозяйственных процессов	4
7. Перспектива обучения и развития	3
8. Инфраструктура внедрения системы сбалансированных показателей	2
Всего	30

Цель: изучение слушателями алгоритма и инструментов управления реализацией стратегии развития компании на основе методологии системы сбалансированных показателей, приобретение практических навыков их применения на материалах своей компании при разработке дерева целей, формирования состава сбалансированных показателей и определении основных программ действий по достижению поставленных целей в рамках выбранных стратегий развития компании.

Содержание

Тема 1. Система сбалансированных показателей как управленческая система

Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления компанией. Основные проекции ССП. Интегрирование ССП в процесс стратегического планирования. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Контрольная функция ССП. Сущность качественной и количественной балансировки системы. Области применения ССП.

Задание к теме 1. Тест для самоконтроля уровня эффективности применяемой в компании системы показателей.

Тема 2. Принципы построения системы сбалансированных показателей

Причинно-следственные связи целей. Причинно-следственные связи показателей. Проверка взаимосвязей: теория «Z». Факторы достижения результатов: запаздывающие и опережающие. Взаимосвязи с финансовыми результатами.

Задание к теме 2. Кейс «Разработка дерева целей Банка».

Тема 3. Построение карты сбалансированных показателей

Функциональные роли карт ССП: декларативная, планирования, коммуникативная и контрольная. Структура карты сбалансированных показателей.

Раздел 3.1. Целеполагания.

Взаимосвязь стратегии и целей развития компании. Классификация целей компании по уровням управления и функциям. Иерархия целей: каскадирование стратегических целей на нижестоящие уровни управления. «Фильтр» целей. Амбициозность целей. Построение дерева целей компании.

Задание к разделу 3.1. Постройте дерево стратегических целей развития компании.

Раздел 3.2. Система показателей

Требования к системе показателей. Соотношение финансовых и нефинансовых показателей. Запаздывающие и опережающие показатели. Балансировка показателей. Качество методов измерения показателей и качество методов управления. Этапы подбора показателей.

Задание к разделу 3.2. Постройте систему показателей исходя из целей развития компании.

Раздел 3.3. Программы действий или инициативы

Этапы определения стратегических инициатив. Виды программ действий: программа «недостающего показателя», программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменений, программы стратегических инициатив, связанные с радикальным усовершенствованием ключевых факторов достижения результатов. Интеграция набора действий в комплексные программы.

Задание к разделу 3.3. Разработайте основные направления программ действий для достижения целей развития компании.

Тема 4. Финансовая перспектива

Финансовые стратегии компании. Финансовые цели и показатели на этапах жизненного цикла бизнеса. Целевая модель максимизации стоимости компании. Сокращение издержек. Рост эффективности активов. Зоны финансовой ответственности и мероприятия по достижению финансовых целей компании.

Задание к теме 4. Уточните стратегические цели и показатели по финансовой перспективе. Конкретизируйте основные программы действий для достижения финансовых целей развития компании.

Тема 5. Перспектива клиентов

Стратегическое сегментирование рынка компании и ее позиционирование. Взаимосвязь финансовой и клиентской перспектив. Формирование ценностного предложения клиенту и постановка целей. Ключевые показатели клиентской перспективы: доля рынка, расширение и сохранение клиентской базы, удовлетворенность клиентов, прибыльность клиента. Основные мероприятия для достижения целей компании по клиентской перспективе.

Задание к теме 5. Уточните стратегические цели и показатели по клиентской перспективе. Конкретизируйте основные программы действий для достижения клиентских целей.

Тема 6. Перспектива внутрихозяйственных процессов

Сущность процессного подхода к управлению. Ключевые компетенции компании, цепочка создания стоимости и стратегически важные бизнес-процессы. Взаимосвязь перспективы внутренних бизнес-процессов с клиентской перспективой. Постановка целей по перспективе внутрихозяйственных процессов. Система показателей бизнес-процессов. Направления совершенствования бизнес-процессов.

Задание к теме 6. Уточните стратегические цели и показатели по перспективе внутренних бизнес-процессов. Выявите основные бизнес-процессы, требующие первоочередного совершенствования.

Тема 7. Перспектива обучения и развития

Нематериальные активы и создание стоимости. Целеполагания по перспективе обучения и развития: человеческий капитал, организационный и информационный капитал. Взаимосвязь перспективы обучения и развития с перспективой внутренних бизнес-процессов. Разработка профилей компетенций и программы развития персонала.

Задание к теме 7. Уточните стратегические цели и показатели по перспективе обучения и развития. Конкретизируйте основные программы действий для достижения целей развития персонала и компании.

Тема 8. Инфраструктура внедрения системы сбалансированных показателей

Каскадирование ССП на нижние уровни управления. Трансформация стратегических целей в операционные. Организационная структура компании, стратегия и ССП. Интеграция ССП в систему планирования и бюджетирования. Содействие достижению целей системы мотивации, основанной на ССП. Интеграция ССП в систему отчетности компании.

Задание к теме 8. Определите уровень управления компанией, целесообразный для разработки ССП, и степень необходимой глубины ее каскадирования.

Литература,

рекомендованная слушателям при изучении курса

Часть I. Разработка стратегии развития компании

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия. – М.: Эксмо, 2007.
2. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008.
4. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: НИРО, 2008.
5. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина паблишер, 2002.
6. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: Вильямс, 2003.
8. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Часть II. Управление реализацией стратегии развития компании на основе системы сбалансированных показателей

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004.
2. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Джонс Э. Деловые финансы. – М.: Олимп-бизнес, 1998.
5. Нивен П. Диагностика сбалансированной системы показателей. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2006.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2002.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2001.
9. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2005.
10. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ, 2005.

Литература, использованная при разработке курса

Часть I. Разработка стратегии развития компании

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия. – М.: Эксмо, 2007.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006.
4. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. – М.: Финпресс, 2000.
5. Воробьев С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве. – М.: Дашков и К, 2006.
6. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008.
7. Грибиньяк Л.Дж. Как заставить работать вашу стратегию. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006.
8. Грэттон Л. Живая стратегия. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003.
9. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2006.
10. Дженстер П, Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. – М.: Вильямс, 2003.
11. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2002.
12. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000.
13. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. – СПб.: Питер, 2008.
14. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001.
15. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ИД С.-Петербургского государственного университета, 2006.
16. Ким У.Ч, Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
17. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
18. Колис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
19. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг. – М.: Вильямс, 2003.
20. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
21. Левицки С. Как разработать стратегию. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004.
22. Минцберг Г., Куинн Дж., Гоша С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
23. Нив Г. Организация как система. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
24. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ. – М.: Эксмо, 2007.
25. Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2001.
26. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
27. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
28. Прахалад К., Хамел Г. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
29. Стратегии, которые работают: Подход VCG. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
30. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: Вильямс, 2003.
31. Траут Дж. Дифференцируйся или умирай. – СПб.: Питер, 2002.

32. Харилло Х.К. Стратегическая логика. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
33. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. – М.: Бином, 2005.
34. Ашкеназ Р. Будь проще! // Harvard Business Review. – 2008. – Март.
35. Бартон Д., Ньюэл Р., Уилсон Г. Успешные стратегии в условиях кризиса // Вестник McKinsey. – 2008. – № 2.
36. Бухвалов А.В., Катькало В.С. Современная трактовка стратегий диверсификации // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 1.
37. Готтфредсон М., Шауберт С., Саенц Г. Бизнес под рентгеном: советы новому руководителю // Harvard Business Review. – 2008. – Июнь – июль.
38. Кортни Х., Керкланд Дж., Вигери П. Стратегия в условиях неопределенности // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1.
39. Кэрролл П., Муи Ч. Семь верных способов потерпеть фиаско // Harvard Business Review. – 2008. – Ноябрь.
40. Маркидес К.С., Уильямсон П.Дж. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпораций // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 1.
41. Нильсон Г., Мартин К., Пауэрс Э. Чтобы сказку сделать былью. Правила точного выполнения стратегии // Harvard Business Review. – 2008. – Сентябрь.
42. Дорофеев М.Л. Сравнительный анализ стратегических моделей финансового менеджмента // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 2.
43. Оленичева О.С., Иващенко Н.С., Паленкова К.Э., Кузьменко Т.В. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 2.
44. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиции системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 2.
45. Рогачев А. Постановка риск-менеджмента в компании // Финансовый директор. – 2007. – № 5.
46. Уроки выживания // Секрет фирмы. – 2008. – № 41.
47. Широкова Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла компаний, созданных «с нуля» // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5. – № 4.

Часть II. Управление реализацией стратегии развития компании на основе системы сбалансированных показателей

1. Андерсон Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования. – М.: Стандарты и качество, 2003.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004.
3. Беккер Й., Вилков Л. и др. Менеджмент процессов. – М.: Эксмо, 2007.
4. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
6. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
8. Вумек Дж. Бережливое производство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
9. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

10. Джонс Э. Деловые финансы. – М.: Олимп-бизнес, 1998.
11. Дзури К. Управленческий учет для бизнес-решений. – М.: ЮНИТИ, 2003.
12. Измерение результативности компании. Классика Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
13. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. – М.: Кнорус, 2006.
14. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
15. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
16. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
17. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. – М.: Вильямс, 2006.
18. Концепция контроллинга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
19. Кокинз Г. Управление результативностью. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2002.
21. Лаукс Г., Лирманн Ф. Основы организации. – М.: ДиС, 2006.
22. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Финпресс, 2004.
23. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса. – М.: Вершина, 2004.
24. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2003.
25. Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2001.
26. Нивен П. Сбалансированная система показателей. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003.
27. Нивен П. Диагностика сбалансированной системы показателей. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2006.
28. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003.
29. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Организация эффективности деятельности компании. – СПб.: Вильямс, 2003.
30. Ольве Н.-Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. – СПб.: Питер, 2005.
31. Оплата по результату. – М.: Диалектика, 2004.
32. Организации: поведение, структура, процессы. – М: Инфра-М, 2000.
33. Построение цепочки создания стоимости. Классика Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
34. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: ИД Гребенникова, 2007.
35. Прокопенко И., Норт К. Управление эффективностью и качеством. – М.: Дело, 2001.
36. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ, 2005.
37. Разумный учет. – М.: ИД «Секрет фирмы», 2006.
38. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
39. Расиел И. Метод McKinsey. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
40. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Стандарты и качество, 2004.
41. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2005.
42. Системы оплаты труда. Классика Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

43. Слиньков В.Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. – Киев: ДАКОР, 2008.
44. Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
45. Управление эффективностью бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
46. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
47. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Х.В. Оптимизация бизнес-процессов. – СПб.: Азбука, 2002.
48. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001.
49. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. – СПб.: Бизнес-микро, 1999.
50. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. – М.: Олимп-Бизнес, 2008
51. Энгельхарт К. Система сбалансированных показателей в снабжении. – М.: КИА центр, 2007.
52. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструменты управления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
53. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов. – СПб.: Питер, 2006.
54. Боскал П., Персел Дж. Стратегическое управление человеческими ресурсами: откуда мы пришли и куда должны идти дальше? // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 3.
55. Боровикова Е., Герасимов Е. Внедрение ССП на производственном предприятии // Справочник по управлению персоналом – 2008. – № 11.
56. Данько Т.П., Китова О.В. Система управления эффективностью маркетинга // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 5.
57. Логинов П.П. Процессный подход к управлению стратегической позицией предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4.
58. Малышева Л.А. Технология разработки системы показателей на основе анализа заинтересованных сторон // Контроллинг. – 2008. – № 3.
59. Макмиллан И., Селден Л. Преимущество старожилы // Harvard Business Review. – 2008. – Декабрь.
60. SWOT-анализ на службе финансового директора // Финансовый директор. – 2005. – № 2.
61. Тарасов О. Реализация стратегии на основе Balanced Scorecard // Управление компанией. – 2008. – № 7.

Приложение

Место программы среди других программ учебного заведения

I. Модульные открытые программы, включающие элементы базовой программы

Программа 1. Развивай свою фирму: управление по функциям

№ модуля	Название модуля	Количество часов
1	Стратегическое управление	30
2	Управление маркетингом	30
3	Управление финансами	30
4	Управление персоналом	30

Программа 2. Управление реализацией стратегии развития компании на основе ССП

№ модуля	Название модуля	Количество часов
1	Управление реализацией стратегии развития компании	30
2	Финансовая перспектива развития компании	30
3	Клиентская перспектива развития компании	30
4	Перспектива внутрихозяйственных процессов	30
5	Перспектива развития кадров	30
6	Инфраструктура внедрения ССП	30

Программа 3. Построение конкурентоспособной компании

№ модуля	Название модуля	Количество часов
1	Конкурентоспособность компании.	30
2	Управление по целям	30
3	Организационный дизайн	30
4	Организационные изменения	30

II. Специализированные открытые семинары-тренинги, построенные на основе базовой программы**1. Семинар-тренинг «Конкурентоспособность компании»****Как не проиграть в конкурентной борьбе?**

Цель тренинга Изучение слушателями инструментов конкурентной борьбы в новых условиях хозяйствования, приобретение практических навыков их применения на материалах своей компании и разработка программ действий по достижению долгосрочных конкурентных преимуществ компании.

Содержание тренинга

- Стратегическое сегментирование клиентов компании в условиях спада спроса: кто ваш клиент и каковы его запросы; почему клиент должен прийти в вашу компанию, а не к конкуренту?
- Корректировка позиционирования компании на рынке: как грамотно подать свою компанию клиенту?
- Альтернативные конкурентные стратегии: как правильно выбрать оптимальную конкурентную стратегию для вашего бизнеса; кем вы хотите быть: в числе лидеров по издержкам с низкими ценами или лучшими (уникальными) и иметь высокие цены?
- Определение состава ключевых факторов успеха вашего бизнес: без чего невозможно выжить в конкурентной борьбе?
- Анализ конкурентоспособности компании: кто является вашим конкурентом; кто сильнее в создании привлекательного предложения для клиента; кто сильнее в оперативной деятельности компании?
- Конкурентная позиция компании: где находится ваша компания сейчас и куда вы стремитесь попасть?
- Разработка основных направлений программ действий по созданию и/или сохранению конкурентоспособности компании: что надо делать; сроки исполнения и кто за это отвечает.

Результаты тренинга

Разработка конкретных направлений деятельности персонала компании по сохранению и/или укреплению позиции вашей компании на рынке на основе приобретенных практических навыков конкурентной борьбы.

Продолжительность тренинга: 20 часов.

2. Семинар-тренинг «Управление по целям»**Как правильно поставить цели развития компании и мотивировать персонал на их достижение?**

Цель тренинга Освоение слушателями инструментов постановки целей компании в новых условиях хозяйствования, приобретение практических навыков их применения при разработке дерева целей своей компании и разработка основных программ действий по их достижению.

Содержание тренинга

- Взаимосвязь стратегии и целей развития вашей компании: как оценить уровень амбициозности вашей стратегии и целевых ориентиров; рост, стабильность или сокращение?

- Классификация целей компании по уровням управления: как расставить приоритеты в достижении стратегических, тактических и оперативных целей управления вашей компании; как «профильтровать» цели?
- Каскадирование целей на нижестоящие уровни управления: как эффективно поставить операционные цели для сотрудников в контексте ваших стратегических ориентиров?
- Классификация целей компании по функциям. Построение дерева целей. Финансовые и маркетинговые цели, внутрихозяйственные цели и цели развития персонала: какова логика взаимосвязей данных видов целей; как правильно выстроить причинно-следственные связи между целями?
- Требования к системе показателей. Описание функциональных целей развития компании показателями их достижения: как правильно подобрать показатели для описания достижимости целей; как построить систему противовесов при подборе показателей; как сбалансировать систему показателей?
- Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) как основа для построения системы мотивации персонала: кого, за что и в каком размере премировать?
- Построение системы контроля достижения целей компании: какова должна быть частота и полнота внутри-корпоративной отчетности?
- Разработка основных направлений программ действий по достижению поставленных целей: что надо делать; сроки исполнения и кто за это отвечает?

Результаты тренинга

Разработка комплексной сбалансированной системы целей, показателей и программ действий по финансам, маркетингу, внутрихозяйственным отраслевым процессам и кадрам, обеспечивающей развитие бизнеса.

Продолжительность тренинга: 20 часов.

III. Корпоративные (внутрифирменные) семинары-тренинги, построенные на основе базовой программы

- 1. Разработка стратегии развития компании.**
- 2. Управление реализацией стратегии развития компании.**
- 3. Построение конкурентоспособной компании.**
- 4. Построение эффективной организации.**

Продолжительность каждого семинара-тренинга: 30 часов

IV. Консорциумные программы

Общая программа для трех – пяти компаний

- 1. Разработка стратегии развития компании** (продолжительность – 30 часов).
- 2. Управление реализацией стратегии развития компании на основе ССП** (продолжительность – от 30 до 180 часов).

При проведении углубленного изучения методологии системы сбалансированных показателей (более 30 часов) к реализации программы дополнительно привлекаются преподаватели функциональных областей знаний: финансы, маркетинг, управление персоналом, операционный менеджмент.



А.В.Молодчик

Программа курса «Современный стратегический менеджмент» для слушателей МВА

Место курса

Курс проводится в рамках модуля «Стратегический менеджмент» программы МВА для руководителей высшего звена. Курс преподается в течение второго года обучения как интегрирующая дисциплина и базируется на модулях «Философия бизнеса», «Общий менеджмент», «Маркетинг», «Управление финансами», «Управление человеческими ресурсами».

Цель курса

Формирование у слушателей целостного представления о концепциях, подходах, методах формирования, анализа и реализации стратегии, обеспечивающих успешное будущее компании, а также развитие компетенций стратегического мышления, обоснования и выбора стратегических решений.

Задачи курса

Раскрыть основные концепции и подходы в области бизнес-стратегий и понимание возможности их применения в современных условиях.

Показать место и роль стратегического мышления, развития способностей и ресурсов компании, управления стратегическими изменениями как основу жизнеспособности компании в условиях возрастания конкуренции, динамики изменения внешней среды и перехода к экономике знаний.



Анатолий Викторович МОЛОДЧИК, доктор экономических наук, директор Института повышения квалификации – РМЦПК Пермского государственного технического университета

Дать совокупность методов и моделей стратегического анализа, разработки стратегии и формирования конкурентных преимуществ, привить навыки их применения при разрешении практических ситуаций.

Раскрыть связь между структурой организации и стратегией, показать принципы и типы построения эффективных организаций, тенденции изменения структур на основе развития способностей и инициативы персонала.

Научить слушателей подходам и логике использования совокупности знаний и опыта по темам курса для решения стратегических проблем.

Результаты обучения

По окончании изучения курса слушатели получают следующие компетенции:

- Способность ориентироваться в существующих концепциях бизнес-стратегий и эффективно применять их в практике бизнеса.
- Понимание тенденций и сущности развития подходов к стратегическому менеджменту, позволяющих формировать стратегию на основе стратегического мышления и способности организации эффективно использовать ресурсы и возможности.
- Умение проводить анализ жизнеспособности организации, опираясь на жизненные циклы организации, и определять направления развития компании на основе применения управленческих инноваций и инновационных стратегий.
- Знание классических методов и моделей стратегического анализа и применение их на практике.
- Владение логикой процесса разработки стратегии, понимание основополагающие роли ценностей, их связи с управленческими процессами и на этой основе умение сформировать стратегию компании (или отдельного бизнеса), ориентированную на достижение видения и устойчивых конкурентных преимуществ.
- Умение разрабатывать план действий по реализации стратегии, опираясь на методы формализованного управления и мониторинга.
- Понимание организационно-мотивационных механизмов построения эффективной организации, ее места в разработке и реализации стратегии, а также умение обосновывать необходимые изменения в организационной структуре, культуре и мотивации персонала.
- Знание новых факторов развития стратегического менеджмента и умение прогнозировать их влияние на развитие своей компании.
- Способность произвести экономическое обоснование стратегических изменений.

Технология обучения

На вводном занятии проводится «проблематизация» слушателей и выдаются задания для самостоятельной работы. Затем в течение 15 – 20 дней слушатели знакомятся с методическим материалом 1 (табл. 1) и пишут эссе, которые сдаются на проверку за два дня до начала лекционного курса.

Лекционный курс начинается с разбора эссе слушателей в форме «круглого стола», что позволяет достаточно быстро установить контакт с аудиторией и сформировать общее видение поля современных проблем в области бизнес-стратегий с ориентацией на интересы и практику слушателей. Курс проходит в течение семи дней по десяти темам. Каждый день половина времени отводится на лекцию-дискуссию, а в течение второй половины слушатели, разбившись на группы по три – пять человек, выполняют мини-проекты в соответствии с заданием методического материала 2. В конце дня две – три команды проводят презентацию мини-проектов, а остальные команды сдают на проверку результаты работы. Для подготовки к практической работе следующего дня слушатели получают задание для самостоятельной работы – прочитать от пяти до десяти страниц методических материалов 2, 4, 5. В конце обучения слушатели инициируют семь – девять проблем в области стратегического менеджмента, которые их интересуют и привязаны к конкретным предприятиям, и формируют новые проектные группы для их решения в структуре методического указания 6. Затем в течение месяца параллельно с основной работой группа самостоятельно анализирует, обосновывает, готовит презентации реального проекта. Для каждой группы установлено время консультаций с преподавателем (от трех до пяти консультаций в течение месяца).

Защиту проектов оценивает комиссия, в состав которой входят основной преподаватель по модулю, преподаватель финансового менеджмента, приглашенный специалист-практик и декан факультета. Содержание и результаты технологии обучения показаны в табл. 2

Таблица 1
Методическое обеспечение (раздаточный материал)

№ п/п	Методический материал
1	Задание для самостоятельной работы «Наиболее влиятельные идеи в области бизнес-стратегий» (17 страниц, по материалам книги Д.Миддлтона)
2	Практические ситуации и задания для групповой работы по десяти мини-проектам (27 страниц)
3	Рабочая тетрадь по курсу со схемами и списком рекомендуемой литературы (150 страниц)
4	Дополнительные материалы «Стратегическое лидерство – новые подходы» по пяти направлениям: новации в менеджменте, новые модели стратегии быстрого роста, стратегическое мышление, эффективные организации, классика стратегического управления (145 страниц)
5	Дополнительные материалы «Мировой и отечественный опыт стратегии успеха» (95 страниц; опыт семи компаний)
6	Методические указания по разработке проекта «Развивай свою фирму» (семь страниц)
<i>Примечание.</i> Каждый слушатель перед началом модуля получает шесть отдельных скрепленных методических материалов (брошюр). Ежегодно содержание методических материалов обновляется на 20 – 30% новыми публикациями, практическими ситуациями, схемами	

Оценка и контроль знаний

Применяется рейтинговая оценка, состоящая из балльной оценки эссе, семи – восьми мини-проектов, теста, итогового проекта и дополнительных баллов за активность и качество работы во время лекций-дискуссий и презентаций. Максимальное количество баллов (80 – 90) победителя рейтинга принимается за 100%. Более 80% – оценка «отлично», более 60% – «хорошо», более 40% – «удовлетворительно». Слушатели, пропустившие занятия или получившие низкие баллы за работу, могут повысить свой рейтинг, выполнив самостоятельно задания и сдав их на проверку.

Таблица 2
Технология обучения

№ этапа	Этап	Время, трудоемкость	Форма проведения	Результат
I	Введение: цели курса, его место в программе MBA, технология обучения и методическое обеспечение. Задание для самостоятельной работы	2 часа	«Проблематизация» слушателей, формирование поля ожиданий от курса, выдача задания для самостоятельной работы	Увязка ожиданий слушателей с содержанием и технологией обучения
II	Самостоятельная работа: подготовка эссе по материалам «Наиболее влиятельные идеи в области бизнес-стратегий»	20 дней (7 часов)	Самостоятельная работа	Аналитическое эссе: три – семь страниц с преломлением концепций стратегий на российский и собственный опыт
IIIа	Курс лекций по девяти темам стратегического менеджмента	7 дней (26 часов)	Проблемная лекция с элементами «круглого стола»	Понимание современных проблем, подходов и классики по стратегическому менеджменту
IIIб	Проектная работа в малых группах по решению восьми – десяти практических ситуаций по блокам СМ	7 дней (24 часа)	Практическая работа над мини-проектами	Умение анализировать и решать практические ситуации, опираясь на современную теорию и практику
IV	Самостоятельная работа по разработке проектов для собственных предприятий (шесть – десять проектов на 20 – 30 слушателей MBA)	1 месяц (18 часов)	Самостоятельная проектная работа в группах с консультацией преподавателя (три – пять консультаций для каждой группы)	Разработка стратегии развития бизнеса на примере конкретного предприятия
V	Защита проектов	1 день (6 часов)	Презентация и защита проектов	Умение презентации и аргументации проектов в области стратегии
VI	Подведение итогов по курсу через определение рейтинга каждого слушателя	1 час	Расчет рейтинга и оценка каждого слушателя, «круглый стол» «Рефлексия по курсу»	Интегральная оценка работы по курсу

Таблица 3
 Распределение часов по темам и видам работ

Тема и вид работы	Количество часов на одного слушателя			самостоятельная работа
	всего аудиторных занятий	в том числе		
		лекции	проектно-практическая работа	
Введение в курс	2	2		
Тема 1. Определение, значение и содержание стратегии	4	2		
Тема 2. Эволюция стратегических концепций	2	1	1	7
Тема 3. Стратегическое мышление	6	3	3	1
Тема 4. Жизненные циклы, жизнеспособность и стратегические инновации	6	3	3	1
Тема 5. Процесс формирования стратегии	6	3	3	1
Тема 6. Методы стратегического анализа	6	3	3	1
Тема 7. Управление реализацией стратегии	4	2	2	
Тема 8. Построение эффективной организации	6	3	3	1
Тема 9. Новые факторы стратегического управления	4	3	1	
Тема 10*. Методы экономической оценки эффективности стратегии	6	3	3	
Работа в группе над проектом «Развивай свою фирму»			3	18
Защита проекта	1		1	
Итого	56	28	28	30

Учебная программа по курсу «Современный стратегический менеджмент»

Тема 1. Определение, значение и содержание стратегии

Определение стратегии, стратегия и успех в бизнесе. Подход к разработке и реализации стратегии в компании. Логика и составляющие формирования стратегии. Модель стратегического управления. Горизонты стратегии. Соотношение стратегии и тактики. Главные области стратегической ответственности. Необходимость и динамика стратегических изменений в современных условиях, роль стратегического видения.

Тема 2. Эволюция стратегических концепций

Наиболее влиятельные идеи в области бизнес-стратегий: Сунь-Цзы, Н.Макиавелли, И.Ансоф, М.Портер, К.Омае, Т.Питерс, Н.Тичи, Р.Паскаль, П.Сенге, Г.Хаммел и К.Прахлада, Г.Минцберг, Э.Гроув, Р.Каплан и Д.Нортон, Ари де Гиус, У.Уокер, И.Риддерстрале и К.Нордстрем. Эволюция систем планирования. Развитие стратегических концепций и подходов 1960 – 2005.

Тема 3. Стратегическое мышление

Виды мышления: механистическое, интуитивное, стратегическое. Логика, направления и составляющие стратегического мышления. Стратегическая цепочка ценностей на основе стратегического мышления как источника формирования способностей организации к использованию ресурсов и возможностей. Модели Гранта, Хамела и Прахлады. Управление стратегическим мышлением: индивидуум и группа, рациональные и иррациональные процессы.

Тема 4. Жизненные циклы, жизнеспособность и инновации

Жизненные циклы и стратегия компании. Стратегическая диагностика фаз жизненного цикла по Адизесу и Грейнеру. Признаки жизнеспособности организации. Активная инертность по Д.Сулли. Управленческие новации и

успех компании. Области стратегических изменений. Концепции инновационных стратегий: стратегия инноваций потребительской ценности, «подрывная» инновационная стратегия, стратегия «голубого океана», стратегия «сорняка».

Тема 5. Процесс формирования стратегии.

Видение и миссия компании. Базовые ценности и корпоративный кодекс, их связь с моделью бизнеса и управленческими процессами. Логические схемы процесса формирования стратегии. Роли и интересы при формировании стратегии. Базовые стратегии по М.Портеру. Эталонные стратегии. Стратегии роста. Формирование конкурентных преимуществ.

Тема 6. Методы стратегического анализа.

Области стратегического анализа. Анализ макросреды. Анализ отрасли и рынка. Оценка конкурентоспособности. Анализ портфелей бизнесов. Методы анализа внутренней среды фирмы: классический и ресурсный подходы. Методика сценарного анализа.

Тема 7. Управление реализацией стратегии

Проблемы реализации стратегии. Управление реализацией стратегии, проектный офис, стратегический комитет. Портфель стратегических проектов компании, карта проекта. Методы планирования, контроля исполнения и мотивации реализации стратегии. Управление по целям и результатам, система сбалансированных показателей Хортона и Каплана.

Тема 8. Построение эффективной организации

Эффективная организация – источник эффективной стратегии. Принципы и правила построения эффективной организации. Типы эффективных организаций и их соответствие бизнесу и внешней среде. Эволюция организационных структур и их связь со стратегией. Особенности разработки и реализации стратегии в децентрализованных структурах с внутренним предпринимательством. Стратегия управления персоналом. Мотивационные возможности использования и развития способностей и инициативы персонала.

Тема 9. Новые факторы стратегического управления

Стратегия в условиях перехода к экономике знаний. Роль лидерства в стратегическом управлении. Новые возможности человеко-ориентированных, саморазвивающихся организаций. Теория напряженности и организационно-мотивационные механизмы ее реализации. Теория ограничений Голдрата – новый подход к диагностике стратегических изменений.

Тема 10. Методы экономической оценки эффективности стратегии

Особенности оценки эффективности стратегии. Классификация методов оценки и возможность их применения при работе над проектами слушателей. Оценка альтернативных инновационных стратегий с учетом риска их реализации конкурентами.

Основная литература

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008.
2. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ.; М.Портер. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: Инфра-М, 2000.
5. Чан Ким У., Рене Моборн. Стратегия голубого океана. – М.: НИРРО, 2008.

Дополнительная литература

1. АAKER Д.А. Стратегическое рыночное управление: 6-е междунар. изд. / Пер.с англ; Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. (Теория и практика менеджмента).
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер.с англ.; Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. (Теория и практика менеджмента).

4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А.Баринов, В.Л.Харченко. – М.: Инфра-М, 2006. (Серия учебников для программы MBA).
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания / Пер.с англ. – М.: Финпресс, 2000. (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: Инфра-М, 1996.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
8. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы / Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. (Менеджмент для лидера).
9. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
10. Грэттон Л. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
11. Гуияр Ф., Келли Д. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000.
12. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
13. Детмер У. Теория ограничений Голдрата: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
14. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006.
15. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2005, 2002.
16. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / Пер. с англ.; К.Зук, Дж.Аллен. – М.: Вильямс, 2007.
17. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В.А.Приписнов. – М.: Экономика, 1991.
18. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
19. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ИД С.-Петербургского государственного университета, 2006.
20. Кемпбелл Э., Лач К. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004 (Теория и практика менеджмента).
21. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Пер. с англ.; Р.Кох. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003 (Теория и практика менеджмента).
22. Коллинз Дж.С., Поррас Дж.И. Построенные навечно: успех компании, обладающей видением / Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
23. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ.; Под ред. Л.Фаэй, Р.Рэнделл. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
24. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
25. Леонтьев С.В. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий / С.В.Леонтьев, С.А.Масютин, В.Н.Тренин; Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М.: Новости, 2000.
26. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г.Минцберг, Б.Альстренд, Дж.Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000.
27. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварса Деминга / Пер. с англ. – М., Альпина Бизнес Букс.
28. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
29. Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Пер с англ. – СПб., Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.

30. Омае К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски / Пер. с англ.; К.Омае. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
31. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
32. Портер. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
33. Сенге П. Пятая дисциплина. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
34. Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006.
35. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
36. Markides C.C. A dynamic view of strategy // MIT Sloan Management Review. – 1999. – 40 (3).
37. Ostroff F. The Horizontal Organization Oxford University Press. – New-York: Oxford, 1999.
38. Porter M.E. What is strategy? // Harvard Business Review. – 1996. – 74 (6).
39. Pedler M., Burgoyne J., Boydell N. The Learning Company, A Strategy for sustainable development. Мс. – New-York: Graw-Hill Book Company, 1994.
40. Spender J.C. Making knowledge the basis of a dynamic theory if the firm // Strategic Management Journal, 17.

Периодические издания:

«Секрет фирмы», «Эксперт», «Harvard Business Review, Россия», Российский журнал менеджмента.

Интернет-ресурсы

www.cemi.rssi.ru/rus/news/innmenedg/inn_intr.htm
www.polbu.ru/management_manage/ch03_i.html
www.5b.ru/shop/journals/managment/managment/all/
www.hedging.ru/publications/498
www.betec.ru/
www.ibm.com/doing/ru/ceostuog
www.12manage.com
www.dikw



Программа — лауреат третьей степени

Н.М.Жаворонкова
В.Н.Голубкин

Программа курса «Стратегия»

Назначение курса

Курс ориентирован на менеджеров среднего и высшего звена, сферой ответственности которых является выбор и успешная реализация стратегии развития компаний. Курс посвящен управленческим действиям, которые определяют процветание, выживание или гибель организации. Стратегия понимается как итерационный процесс, посредством которого такие действия планируются и реализуются и который имеет решающее значение для будущего успеха компании в ее деловом окружении (независимо от того, как мы определяем успех). Курс не ограничивается рассмотрением моделей стратегического менеджмента, с которыми можно познакомиться в многочисленных изданиях. **Основная цель курса** – повышение качества стратегического мышления слушателей на основе приобретения необходимых знаний и навыков применения инструментов стратегического менеджмента в практике своих компаний.

Учебные цели и результаты обучения

Курс учит слушателей мыслить стратегически о долгосрочном успехе компании, определять и осуществлять управленческие действия, обеспечивающие достижение успеха. Это обеспечивается за счет:

- ЗНАНИЯ И ПОНИМАНИЯ ключевых идей и моделей стратегического менеджмента;
- УМЕНИЯ применять идеи и модели в различных контекстах;
- ВЛАДЕНИЯ методами стратегического анализа, выбора и реализации стратегии.

Результаты обучения:

- Понимание предназначения и содержания стратегического менеджмента.



Наталья Михайловна ЖАВОРОНКОВА, кандидат экономических наук, директор программы MBA, тьютор Международного института менеджмента ЛИНК

Валерий Николаевич ГОЛУБКИН, доктор технических наук, профессор, проректор Международного института менеджмента ЛИНК

- Понимание различных подходов к формированию стратегии.
- Понимание основных этапов стратегического процесса и особенности их практической реализации.
- Понимание роли стратегии в формировании устойчивого конкурентного преимущества.
- Умение комплексно оценивать варианты стратегического развития компании.
- Умение планировать реализацию организационной стратегии с учетом реально существующих возможностей и ограничений.
- Умение формировать команду по реализации стратегии.
- Умение учитывать интересы и требования ключевых заинтересованных сторон при выборе и оценке стратегии.
- Навыки сбора и анализа информации, отражающей состояние и тенденции развития различных рынков и отраслей.
- Навыки анализа внешнего окружения организации и ее внутренних ресурсов и способностей.
- Навыки определения стратегических целей и направлений развития компании.
- Навыки разработки стратегии развития компании в условиях быстроменяющегося внешнего окружения.
- Навыки разработки программы, плана реализации стратегии и соответствующих организационных изменений.

Содержание курса

Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент

Тема 1. Стратегия и стратегический процесс

Определение стратегии. Стратегия и тактика. Стратегические вопросы. Отличительные особенности стратегического менеджмента (его отличие от функционального). Иерархия уровней стратегии в организации (корпоративная стратегия, стратегия отдельного бизнеса, стратегия подразделения). Стратегия как план и стратегия как образ действий организации. Стратегии преднамеренные и стихийные. Значение стратегии для успеха организаций. Основные этапы стратегического процесса (стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии).

Тема 2. Динамика стратегии: устойчивый успех в долгосрочной перспективе

Стратегия как обеспечение устойчивого развития организации. Анализ причин успеха и падения компаний. «Траектории» падения и «формулы» успеха.

Раздел 2. Стратегический анализ

Тема 3. Стратегический анализ внешнего окружения

Соответствие организации своему внешнему окружению как важное условие ее успеха. Дальнее и ближнее внешнее окружение. Модель анализа макроокружения. Модель пяти конкретных сил по Портеру как инструмент анализа структуры отрасли. Возможности и ограничения модели Портера. Ключевые факторы успеха в отрасли. Модель жизненного цикла отрасли. Ключевые факторы успеха на разных этапах развития отрасли. Сценарное планирование. Стратегические группы и стратегическое пространство. Анализ участников отраслевого рынка. Бенчмаркинг как инструмент развития.

Тема 4. Внутренний анализ организации

Понятие организационных ресурсов и способностей. Ресурсный подход к стратегии. Ресурсы и способности организации как источники конкурентного преимущества. Взаимосвязь между ресурсами, способностями, стратегий и конкурентным преимуществом. Использование цепочки ценности для анализа отличительных способностей организации. Требования к ресурсам и способностям организации для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества. Роль ноу-хау, скрытых знаний и человеческих ресурсов. Анализ сильных и слабых сторон компании по сравнению с конкурентами.

Тема 5. Миссия и ценности организации как инструменты стратегического менеджмента

Цели, предназначение и миссия компании. Соответствие организационной стратегии ценностям и нормам поведения. Согласование индивидуальных и организационных ценностей. Подходы в раз-

работке миссии компании. Осознанная приверженность персонала компании к стратегическим приоритетам ее развития.

Тема 6. Анализ заинтересованных сторон

Теория акционеров и теория заинтересованных сторон. Основные категории заинтересованных сторон. Требование и власть заинтересованных сторон. Управление заинтересованными сторонами. Приемлемость стратегии для ключевых заинтересованных сторон. Корпоративная этика и социальная ответственность.

Раздел 3. Стратегический выбор

Тема 7. Определение стратегических вариантов

Иерархия уровней стратегии в организации. Корпоративная и бизнес-стратегия. Базовые стратегии по Портеру (стратегии низких затрат и стратегии дифференциации). Основные источники снижения затрат. Рыночное позиционирование и стратегии дифференциации. Использование и совершенствование базовых стратегий. Стратегии роста (матрица Ансоффа). Корпоративная стратегия и концепция управления портфелем бизнесов. Модели планирования портфеля: матрица «рост – доля рынка» БКГ. Ключевые компетенции и устойчивое конкурентное преимущество. Стратегии диверсификации. Слияния и поглощения. Подход к выбору подходящей корпоративной стратегии.

Тема 8. Роль лидеров и менеджеров в процессе выбора и реализации

Лидеры и менеджеры как два типа личности. Лидерство и управление при выборе и реализации стратегии. Функции и стили успешного управления. Парадигмы лидерства. Подходы к развитию собственного лидерского потенциала. Лидеры на разных организационных уровнях.

Тема 9. Оценка стратегических вариантов

Типы критериев для оценки вариантов стратегии. Соответствие, осуществимость и применимость стратегий. Последовательность, гармоничность и преимущество стратегий. Риски и неопределенности при осуществлении стратегического выбора.

Раздел 4. Реализация стратегии

Тема 10. Структура и системы как рычаги реализации стратегии

Понятие организационной структуры и организационных систем. Влияние организационных структур и систем на стратегию. Структуры и системы как способности организации. Типы организационных структур и их соответствие различным стратегиям. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры. Системы стратегического контроля. Эволюция систем контроля в течение жизненного цикла организации. Препятствия эффективному стратегическому контролю. Новые организационные формы.

Тема 11. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии

Барьеры на пути успешной реализации стратегии. Предназначение и принципы системы сбалансированных показателей. Стадии развития бизнеса и ключевые финансовые показатели. Ключевые финансовые и клиентские показатели. Показатели бизнес-процессов и развития и обучения персонала.

Тема 12. Организационная культура и осуществление изменений

Понятие организационной культуры. Культура как ресурс или способность организации. Корпоративная и организационная культура. Доминирующая культура организации и субкультуры различных подразделений. Национальные и организационные культуры. Влияние организационной культуры на основные этапы стратегического процесса. Формирование и изменение организационной культуры. Подходы к осуществлению стратегических изменений. Управление временем при осуществлении стратегических изменений. Стратегический дрейф. Преодоление сопротивления изменениям.

Раздел 5. Международная стратегия и международная конкуренция

Тема 13. Международный контекст

Основы международной торговли. Национальные и интернациональные источники конкурентных преимуществ. Национальные кластеры и национальная конкурентоспособность. Движущие силы

глобализации. Глобальные отрасли, рынки, сегменты. Антиглобализм и доводы против глобализации. Региональные кластеры и торговые блоки. Анализ политических рисков. Корпоративное управление и международная этика.

Тема 14. Особенности международной стратегии

Структура отрасли и организационная стратегия в международном контексте. Типы международной стратегии. Оценка целесообразности глобальной стратегии. Глобальная стандартизация и адаптации к национальным особенностям. Формирование региональной стратегии. Международная конкуренция в сфере услуг.

Тема 15. Управление многонациональными корпорациями

Управление операциями в международном масштабе. Процессы международного менеджмента. Связи между штаб-квартирой и дочерними компаниями. Управление виртуальными и сетевыми организациями. Стратегические альянсы и совместные предприятия. Международные культурные проблемы.

Логика освоения курса

Распределение разделов и тем по видам учебной деятельности

Объем курса – 300 часов. Распределение разделов и тем по видам учебных занятий приведено ниже.

Распределение учебного времени

Раздел и тема курса	Объем занятий, ч						
	самостоятельная работа с учебными материалами	очные встречи (тьюторially)	виртуальные занятия (телеконференции)	выполнение письменных заданий	консультации	выездная школа	аттестация (экзамен)
Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент – 31 час							
Тема 1. Стратегия и стратегический процесс	18	2		2			
Тема 2. Динамика стратегии: устойчивый успех в долгосрочной перспективе	5		2		2		
Раздел 2. Стратегический анализ – 96 часов							
Тема 3. Стратегический анализ внешнего окружения	18	6		10	2		
Тема 4. Внутренний анализ организации	18	4	2	10	2		
Тема 5. Миссия и ценности организации как инструменты стратегического менеджмента	6	2		2	2		
Тема 6. Анализ заинтересованных сторон	6		2	2	2		
Раздел 3. Стратегический выбор – 60 часов							
Тема 7. Определение стратегических вариантов	25	5		7	2		
Тема 8. Роль лидеров и менеджеров в процессе выбора и реализации	6		2		2		
Тема 9. Оценка стратегических вариантов	4	1		4	2		
Раздел 4. Реализация стратегии – 46 часов							
Тема 10. Структура и системы как рычаги реализации стратегии	12	2		4	2		
Тема 11. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии	2		2		2		
Тема 12. Организационная культура и осуществление изменений	12	2		4	2		
Раздел 5. Международная стратегия и международная конкуренция – 40 часов							
Тема 13. Международный контекст	4	1		2	2		
Тема 14. Особенности международной стратегии	8	2	2	4	2		
Тема 15. Управление многонациональными корпорациями	6	1		4	2		
Интегрирующие мероприятия						24	3
Всего по видам учебной деятельности	150	28	12	55	28	24	3
Итого	300 часов						

План изучения курса

Освоение курса происходит за шесть месяцев. Структура основных мероприятий учебной деятельности в течение этого периода приведена на рис. 1.

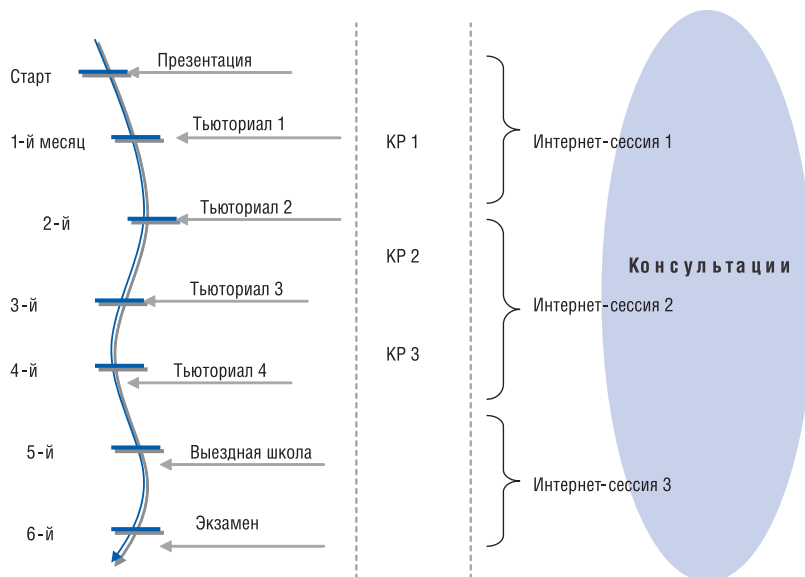


Рис. 1. План изучения курса «Стратегия»

На рисунке:

- Презентация – форма учебной деятельности, предназначенная для создания конструктивной установки на освоение курса и обучение обучению.
- Тьюториал – форма учебной деятельности, выстроенная из активных техник обучения в групповом режиме.
- Выездная школа – форма учебной деятельности в виде серии групповых занятий с глубоким погружением в учебно-профессиональную среду.
- КР – письменные задания, выполняемые студентами индивидуально на примере собственной практики.
- Интернет-сессия – форма учебной деятельности в виртуальном пространстве с использованием специальных техник ведения дискуссий по существу учебных материалов.
- Консультации – в основном виртуальные консультационные формы непрерывной поддержки учебной деятельности студентов при возникновении у них трудностей освоения учебного материала.

Технология ведения курса

Общие особенности ведения курса

1. Курс относится к одной из высоких ступеней обучения менеджеров. По этой причине базовые понятия менеджмента в нем не рассматриваются. Кроме того, курс не рассматривает многие технические приемы и навыки, необходимые менеджеру на высоком уровне управления. Предполагается, что все эти сферы менеджмента «даются» в других курсах. Это позволяет сосредоточиться в данном курсе на вопросах, непосредственно связанных с успешным выбором и реализацией стратегии.
2. Технология ведения курса ориентирована на занятых профессиональной деятельностью взрослых студентов-менеджеров. Это проявляется в разнообразии и логике «задействования» организационных форм учебной деятельности, специфике учебных заданий для студентов, характере ведения учебных занятий преподавателем (тьютором), особенностях организации учебных материалов.
3. В технологическом плане он построен на использовании современных информационно-педагогических и коммуникативно-управленческих технологий.

4. Основными организационными формами учебной деятельности являются следующие:
 - самостоятельная работа со специальными учебными материалами;
 - очные встречи студентов с преподавателем (тьютором) – презентации и тьюториалы;
 - виртуальные асинхронные конференции студентов и тьютора (тьюторов) в Интернете;
 - виртуальные и очные консультации студентов по проблемам освоения курса по электронной почте, телефону, ICQ;
 - выполнение самостоятельных индивидуальных заданий на примере собственной профессиональной практики с письменным отчетом о выполнении заданий;
 - групповая работа студентов с глубоким погружением в учебный материал в рамках выездной воскресной школы;
 - письменный экзамен с использованием практических учебных ситуаций.

Структура учебной деятельности студентов

1. Учебная деятельность взрослых и профессионально занятых студентов выстраивается вокруг самостоятельной работы со специальными учебными материалами. Это учебные пособия (книги) – всего 13 книг. Книги написаны в диалогической форме с практическими примерами в виде рассказов-размышлений, вовлекающих студентов в изучение эффективных инструментов осуществления профессиональной деятельности, решения проблем понимания перемен и управления организационными изменениями. В учебные материалы встроены задания, побуждающие студентов к анализу собственной практики, своих навыков и способностей, к использованию на практике инструментов, предлагаемых курсом.
2. В соответствии с планом курса студенты выполняют письменные задания, проверяемые тьютором. Задания (всего три задания) ориентированы на по-мощь в освоении учебного материала, применение концепций курса на практике, выявление проблем в собственной деятельности, развитие деятельности, получение навыков в управлении изменениями. Задания оцениваются тьютором. По итогам проверки работ студенты получают от тьютора подробную обратную связь обучающего значения.
3. Примерно один раз в месяц после освоения целостных содержательных блоков организуются очные встречи студентов с тьютором – тьюториалы. Каждый тьюториал (всего четыре – пять тьюториалов) длится около шести часов и представляет собой серию практических групповых упражнений, предназначенных для разрешения основных противоречий и трудностей освоения содержания курса. Сценарий тьюториалов разрабатывается тьютором в соответствии с рекомендациями, но на основе совместного со студентами проектирования учебной деятельности. Для этого тьютор заранее согласовывает со студентами учебные цели и логику очных встреч. На тьюториалах используются активные формы обучения и ряд современных эффективных методов обучения.
4. Между тьюториалами проводятся виртуальные сессии в виде интернет-конференций, организованных на интернет-площадке учебного заведения. На сессиях в групповом асинхронном режиме обсуждаются сложные вопросы курса, разрешаются оперативные познавательные противоречия. Виртуальные сессии проводятся тьюторами по специально разработанной технологии, учитывающей особенности учебной деятельности в виртуальной среде.
5. По вопросам освоения курса студент может получать индивидуальные консультации у тьютора посредством электронной почты, телефона, ICQ и других форм коммуникации.
6. В конце курса после освоения основных содержательных блоков организуется выездная воскресная школа, предназначенная для управляемого глубокого совместного погружения студентов в практику освоения учебного материала. Школы длятся по три дня (с обеда пятницы до обеда воскресенья) с отрывом студентов от профессиональной деятельности и семейных забот. Выездные школы проводятся по специальной программе, предусматривающей серию связанных заданий по анализу сложных учебных ситуаций, синтезу концепций курса, рассмотрению практических стратегических проблем компаний слушателей.
7. В конце освоения курса проводится трехчасовой письменный экзамен практической направленности. На примере учебной ситуации студенты должны продемонстрировать знания основных концепций курса, умения проводить анализ ситуаций и применять инструменты стратегического менеджмента.
8. Успешно сдавшим экзамен выдаются документы об окончании курса – свидетельства установленного образца.

Поддержка процесса обучения

Поддержка и методическое обеспечение процесса обучения предполагает осуществление следующих основных видов деятельности, которые созданы в образовательном учреждении за несколько лет ведения и развития курса:

1. *Деятельность по подготовке тьюторов.* Эта деятельность заключается в обучение тьюторов ведению курса. Подготовка тьюторов осуществляется на уровне специальных программ образовательного учреждения и включает в себя серию специальных обучающих семинаров, тренингов, выездных школ, интернет-конференций, контрольных зачетов, мастерских и т.д.
2. *Деятельность по созданию банка учебных ситуаций и деловых игр для ведения курса.* Эта деятельность как проводится самостоятельно тьюторами, так и организовывается централизованно в виде отбора, накопления и распространения учебных ситуаций (кейсов), пригодных для студентов. Учебные ситуации и описания деловых игр представляются в виде текстов, видеосюжетов, аудиосюжетов и т.д. В банк учебных ситуаций и деловых игр включаются материалы вместе с возможными видами учебных заданий, в которых они могут использоваться.
3. *Деятельность по формированию групп самоподдержки.* Это деятельность по предоставлению студентам аудиторий и других площадок для совместных встреч как без, так и с приглашением тьютора. На этих встречах студенты, как правило, самостоятельно в групповом режиме обсуждают содержательные и методические вопросы курса. Группы самоподдержки возникают спонтанно, но стимулируются тьютором.

Литература

Основная литература

Учебные материалы

Книга 1.	Что такое стратегия?
Книга 2.	Анализ внешнего окружения
Книга 3.	Конкуренция на основе способностей
Книга 4.	Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность
Книга 5.	Конкурентная и корпоративная стратегия
Книга 6.	Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения
Книга 7.	Международная и кросскультурная стратегия
Книга 8.	Динамика стратегии
Хрестоматия 1.	Статьи 1 – 7
Хрестоматия 2.	Статьи 8 – 15
Хрестоматия 3.	Статьи 16 – 20
	Сборник учебных ситуаций
	Материалы для выездной школы

Учебно-методические материалы

1. Руководство по изучению курса.
2. Буклет с письменными заданиями.
3. Справочник тьютора по курсу.
4. Руководство для тьюторов по проверке письменных заданий студентов.
5. Руководство по проведению выездной воскресной школы для тьюторов.
6. Глоссарий.
7. Справочник концепций курса.
8. Комплект слайдов по концепциям курса.

Вспомогательные материалы

- Авторские раздаточные материалы для студентов.
- Презентации (PowerPoint) для очных занятий.
- Библиотека видеосюжетов для очных учебных занятий со студентами.
- Образцы экзаменационных заданий по курсу.

Дополнительная литература

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
2. Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
3. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2007.
4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию: Как в но-вой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.:Одлимп-Бизнес, 2004.
5. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
6. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Макси-мальной повышение эффективности и закрепление полученных результатов. – Днепропетровск: Баланс-Клуб 2003.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
8. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
9. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли (М.). Стандарты и качество (2007).
11. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. – М: Альпи-на Бизнес Букс, 2006.



Т.Д.Подсыпанина

Качество российского бизнес- образования в современных экономических условиях

В апреле 2009 года в Москве прошла научно-практическая конференция «Проблемы повышения качества бизнес-образования: взгляд академического и бизнес-сообществ». Инициаторы и соорганизаторы конференции – Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) и Ассоциация менеджеров (АМ) – в качестве информационных партнеров пригласили еженедельную газету «Экономика и жизнь», интернет-портал MBATODAY и группу компаний «Head Hunter».



Татьяна Дмитриевна ПОДСЫПАНИНА, кандидат экономических наук, главный редактор журнала «Бизнес-образование» Российской ассоциации бизнес-образования

По материалам научно-практической конференции РАБО – АМ

Представители двух дружественных ассоциаций собрались в Москве для обсуждения актуальной проблемы повышения качества российского бизнес-образования и обеспечения его максимального соответствия потребностям реального бизнеса. Всего в работе конференции приняли участие более 80 человек – директора и деканы школ бизнеса, образовательных центров, руководители кадровых служб крупных корпораций, кадровых агентств, консалтинговых компаний. В последние годы на конференциях РАБО представители образовательного сообщества неоднократно обращались к проблеме качества бизнес-образования, однако на данном форуме представилась уникальная возможность обсудить эти вопросы непосредственно с заказчиками образовательных услуг – представителями крупного, среднего и малого бизнеса.

Со словами приветствия к участникам конференции обратились **С.Е.Литовченко**, исполнительный директор Ассоциации менеджеров, и **В.В.Годин**, председатель совета РАБО. С.Е.Литовченко подчеркнул важность и актуальность проблемы повышения качества российского бизнес-образования как для школ бизнеса, так и для работодателей. Сегодня, когда многие компании сокращают инвестиции по всем направлениям, включая развитие персонала, проблема качества программ дополнительного образования стоит особенно остро. Организаторы конференции запланировали рассмотреть широкий круг вопросов, обсуждение которых должно способствовать сближению точек зрения академического и бизнес-сообществ на проблему качества подготовки специалистов и в конечном счете обновлению отечественного бизнес-образования.

Работа конференции проходила в формате трех «круглых столов» и одного пленарного заседания. Сквозной темой всех докладов, пред-

ставленных на конференции, стала оценка влияния экономического кризиса на качество бизнес-образования, соотношение сил на рынке образовательных услуг.

Первое пленарное заседание «Требования к бизнес-образованию в период мирового экономического кризиса»

Концептуальное обобщение изменений в среде бизнес-образования представил **В.А.Мау**, ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, в докладе «Вызовы и тенденции развития бизнес-образования». Докладчик дал характеристику вызовам современному образованию, в числе которых можно назвать такие явления, как переход к модели непрерывного образования, возрастание роли частного и платного образования, его индивидуализация, глобализация и интернационализация на рынке образования. Характеризуя современные тенденции бизнес-образования, В.А.Мау выделил наиболее значимые из них: доминирование новых знаний и компетенций над формальным дипломом, увеличение спроса на короткие, прикладные и специализированные программы, усиление интереса к модульным программам, сегментация школ и потребителей, интернационализация бизнес-образования.

В докладе президента РАБО **Л.И.Евенко**¹ «Развитие российской программы MBA в 1999 – 2009 годах: свершения и проблемы» был представлен ретроспективный взгляд на этапы развития программы MBA в России, раскрыты европейские принципы MBA, рассмотрены основные заинтересованные группы в сфере MBA и их интересы, а также определены задачи на перспективу.

К основным заинтересованным группам в сфере MBA следует отнести государство, науку, школы бизнеса и практику бизнеса. Изучая совокупность интересов каждой группы, легко увидеть их разнонаправленность и неоднородность. В докладе показано, что для бизнес-школ, прошедших тяжелый период выживания, приоритетными являются такие интересы, как получение дохода, повышение статуса и бренда, интересы ППС и работников школы. Конечно, руководство школы стремится обеспечить удовлетворенность слушателей программы, однако перечисленные интересы доминируют.

Л.И.Евенко отметил, что группа «практика бизнеса» очень неоднородна и в ней также присутствует конфликт интересов. Так, для корпорации главная потребность – образование ради результата, для индивидуумов – образование ради карьеры. Потребность топ-менеджеров, которую они хотят удовлетворить, обучаясь по программе MBA, – новое видение, потребности предпринимателей – личный успех в бизнесе, а бизнес-сообщества – развитие профес-

сиональных бизнесменов и менеджеров. Анализ интересов позволяет сделать вывод, что корпорации не заинтересованы в обучении персонала по программе MBA. Основными потребителями здесь остаются индивидуумы, которые хотят инвестировать в развитие своей деловой карьеры.

Потребность в управленческих кадрах высшей квалификации по-прежнему велика, поэтому ошибаются те, кто считают, что традиционная программа MBA умерла. Под влиянием различных сил дженералистская программа MBA трансформируется, идет процесс ее дифференциации. Управленческая наука сейчас переживает кризис, она была сформирована для эпохи стабильности, а не для эпохи изменений, в которую мы вступили. Учитывая эти обстоятельства, докладчик определил основные задачи, которые стоят перед таким профессиональным сообществом, как РАБО:

- сохранить и укрепить рынок MBA;
- признать необходимость перемен;
- понимать суть изменений в среде, организациях, ролях и трендах образования;
- осознать развитие MBA как «политического» процесса;
- найти оптимальную концепцию регулирования рынка MBA и создать адекватную для этого систему;
- обеспечить дальнейшую интеграцию программы MBA в международное образовательное пространство.

Завершая выступление, Л.И.Евенко подчеркнул, что перемены в рассматриваемой области назрели, они необходимы. От образовательного сообщества во многом зависит успешность их проведения.

Директор департамента «Корпоративный университет группы МТС» **М.П.Деревлева** выступила с докладом «Что день грядущий нам готовит? Или почему я не отправлю руководителя на программу MBA». В докладе была продолжена тема востребованности программы MBA, но в несколько ином аспекте. Основное внимание в докладе было уделено проблеме несоответствия между тем, что предлагает бизнес-школа в программе MBA, и тем, что ожидает работодатель.

М.П.Деревлева подтвердила мнение, которое ранее было высказано В.А.Мау и Л.И.Евенко, – корпорации не заинтересованы в обучении сотрудников по программе MBA. Об этом красноречиво свидетельствуют приведенные в докладе статистические данные (данные компании «ХэдХантер»): доля вакансий топ-менеджеров с диплом MBA составляет лишь 3% общего числа вакансий. По данным исследования компании «Marks Map», только 8% работодателей требуют от своих менеджеров обязательного

¹ Доклад публикуется в настоящем номере журнала.

наличия степени MBA. При этом те работодатели, которые считают важным для топ-менеджера наличие диплома MBA, предпочитают, чтобы кандидат на должность был выпускником западной бизнес-школы. Можно сделать вывод: степень MBA не дает каких-либо преимуществ кандидату на должность топ-менеджера в российских компаниях.

Изменится ли ситуация в условиях кризиса? По мнению докладчика, спрос на программы MBA будет падать, так как в кризисных условиях ситуация на рынке труда не мотивирует клиентов получать степень MBA. Однако до последнего времени прослеживалась следующая тенденция на мировом рынке образовательных услуг: рынок MBA рос за счет частных клиентов. В России также более 75% обучающихся по программе MBA оплачивают свое обучение самостоятельно. Главный мотив для слушателей программы MBA – карьерный рост.

По мнению М.П.Деревлевой, ожидания бизнеса от обучения сотрудников по программам бизнес-образования сводятся к следующему:

- владение конкретными методами и инструментами;
- знания отрасли и конкретной сферы деятельности компании;
- систематизация знаний в области экономики и современного менеджмента.

Для удовлетворения этих ожиданий школе бизнеса необходимо:

- привлекать в качестве преподавателей практиков, знающих отрасль, сферу деятельности и бизнес-модель компании;
- разработать модель компетенций преподавателя бизнес-школы;
- использовать активные методы обучения и обеспечить разнообразие форм и методов обучения;
- использовать индивидуальный подход и коучинг в обучении;
- сформировать модель компетенций выпускника программы MBA;
- разработать измеримый критерий эффективности программы;
- разработать процедуру оценки компетенций абитуриента и выпускника бизнес-школы;
- создать в бизнес-школе центр развития карьеры.

Завершая выступление, М.П.Деревлева подчеркнула, что компания МТС готова способствовать развитию российского бизнес-образования и рассматривает возможность создания корпоративной совместной программы с одной из отечественных бизнес-школ.

Заместитель генерального директора по управлению персоналом ОАО «Группа Е4» **С.В.Блохина** в своем

докладе обратилась к проблеме трудоустройства выпускников программ MBA и их адаптации к работе в компании. Сейчас кадровый резерв компании Е4 в составе 600 человек обучается в Международном институте менеджмента ЛИНК. Очень многие работодатели не хотят принимать на работу в компанию выпускников программы MBA. Почему сложилась такая ситуация? Докладчик считает, что бизнесу нужны кандидаты, которые умеют быстро встраиваться в работу и проводить изменения в компании. Выпускники бизнес-школ главным образом ориентированы на высокую заработную плату и карьерный рост. Часто, не удовлетворив свои ожидания, выпускники меняют несколько рабочих мест, прежде чем, получив новые знания, смогут адаптироваться к реальности. В большой степени успешность карьеры выпускника школы бизнеса зависит от работодателя, который не всегда умеет правильно оценить данного кандидата и подобрать ему соответствующее рабочее место. С.В.Блохина подчеркнула, что многолетний опыт работы в кадровой службе позволил ей выявить проблему «разрыва ожиданий» работодателя и выпускника школы бизнеса. Повышению качества бизнес-образования будет способствовать применение проектного метода в процессе подготовки менеджеров высшей квалификации.

Сейчас много пишут о том, что программы обучения должны включать элементы развлечения. Наверное, это не лишено смысла, так как информационная перенагрузка, порой превышающая возможности человеческого организма, приводит к утомлению и не позволяет эффективно усваивать знания.

Обсуждение проблемы соответствия образования потребностям бизнеса в условиях кризиса продолжила **М.Д.Олешек**, старший вице-президент, руководитель департамента по работе с персоналом ОАО «Банк ВТБ», в докладе «Современные потребности бизнеса в бизнес-образовании». Кризис требует несколько в ином ракурсе взглянуть на структуру компетенций менеджеров. Сегодня главное требование к менеджером – быть результативным в условиях перемен. Для этого, по мнению М.Д.Олешек, менеджеру необходимо обладать такими способностями, как:

- гибкость в применении инструментов;
- синтетичность знаний;
- широта кругозора;
- эффективность коммуникативных способностей;
- ориентация на внешнего и внутреннего клиентов;
- стратегичность;
- умение работать в команде и формировать команду;
- управление исполнением;
- лояльность компании.

Развитие таких способностей должны обеспечить школы бизнеса и корпоративные университеты. Однако со стороны бизнеса требуется большая заинтересованность в обучении персонала. Это должно проявляться в готовности представителей бизнеса участвовать в проведении мастер-классов, оказывать в качестве экспертов помощь при создании и модернизации учебных программ, работать в комиссиях по защите выпускных работ, участвовать в работе попечительских советов и т.д.

«Сам факт диалога представителей бизнеса и бизнес-образования с целью выработки языка общения чрезвычайно важен», – подчеркнул ректор Московской школы управления «Сколково» **А.Е.Волков**. В своем докладе он обратился к проблеме качества бизнес-образования с позиции провайдера образовательных услуг. Одной из стратегических задач бизнес-образования является формирование четкого представления о стандарте качества образования. По мнению докладчика, качество образования зависит от нескольких слагаемых образовательного процесса: содержания программы, преподавательского состава, используемых образовательных технологий, политики приема студентов на программу обучения, портфеля программ, комфортности среды обучения и бюджета.

А.Е.Волков выделил три подхода к обучению в школе бизнеса. Во-первых, традиционный подход передачи знаний в процессе обучения, который сегодня доминирует и сохранится в бизнес-школе еще долгое время. Во-вторых, подход, максимально ориентированный на существующую практику бизнеса. Уже давно ведется дискуссия о соотношении теоретических и практических знаний в процессе обучения. Требование бизнеса относительно практичности обучения может быть реализовано в учебном процессе посредством работы с кейсами, проведения деловых игр, симуляций и т.д. Третий подход представляет собой стремление вести обучение с ориентацией на будущее с использованием проектного метода. Данный подход является интересным, но весьма сложным в реализации, так как требует значительной перестройки логики и организации учебного процесса. В этом случае грань между консалтингом и образованием становится очень гибкой.

Подробно рассмотрев каждое из слагаемых качества образования, А.Е.Волков отметил, что 30% успеха программы определяется тем, кого мы принимаем на обучение, другие 30% успеха зависят от преподавателей школы, остальные 40% – разнообразие портфеля программ, используемые образовательные технологии, комфортность среды для слушателей программ бизнес-образования. Финансовые возможности школы бизнеса должны соответствовать всем параметрам обучения и ценовому сегменту, в котором данная школа бизнеса работает.

Как отметил докладчик, наиболее выгодный массовый продукт школы бизнеса «Сколково» – двухдневные программы. Что же касается программ MBA, то они составляют лишь небольшую часть портфеля продуктов большинства школ бизнеса. На MBA по опыту западных бизнес-школ идут люди, которые решили изменить деловую карьеру, а таких немного, следовательно, они сами должны инвестировать в свое будущее.

«Бизнес-образование с точки зрения менеджмента компаний не дает реальных, быстрых результатов, которых ожидают от образования работодателя», – такое мнение высказала **О.Ю.Голодец**, председатель совета директоров страховой компании «Согласие», в своем докладе, посвященном анализу причин низкой востребованности бизнес-образования в России. На основании десятилетнего опыта работы в качестве заместителя генерального директора по персоналу и социальной политике компании «Норильский никель» О.Ю.Голодец обосновала несколько причин, сдерживающих востребованность бизнес-образования. В число этих причин она включает: соотношение затрат (финансовых, временных) и результатов обучения, наличие разрыва между программой обучения и потребностями компании, а также чрезмерную академичность программ.

Вместе с тем, по мнению докладчика, в нашей стране уже созданы условия, которые делают процесс развития бизнес-образования неизбежным, а его популярность все более широкой. Для повышения востребованности бизнес-образования школы бизнеса должны быть готовы к максимальной гибкости. Это должно проявляться в направлении формирования как содержания программ обучения (модульность), так и времени и способа поставки образовательной услуги (дистанционные формы обучения, использование телеконференций и т.д.). Большинство компаний, стремясь минимизировать потери из-за отсутствия работника, предпочитают короткие программы обучения, максимально ориентированные на специфику их потребностей.

С.В.Пятенко, генеральный директор Экономико-правовой школы ФБК, в докладе «Экономический кризис и рынок бизнес-образования» рассмотрел проблемы, возникшие перед провайдерами бизнес-образования в условиях кризиса. Основные игроки рынка бизнес-образования (вузы, бизнес-школы, корпоративные университеты, тренинговые компании и другие поставщики краткосрочных программ) имеют свои преимущества и проблемы, которые были подробно рассмотрены в докладе. На основе проведенного анализа С.В.Пятенко сформулировал «уроки» кризиса для каждого игрока. Так, главный урок для вузов – меняется структура и качество спроса на рынке труда; для школ бизнеса – мода на MBA проходит, остается потребность в ясных результатах обучения; для корпоративных университетов и поставщиков краткосрочных программ – сокращают-

ся бюджеты на обучение персонала. Однако понятно, что отмеченные в докладе тенденции, возникшие под влиянием кризиса, будут иметь последствия для всех участников рынка бизнес-образования.

Декан Высшей школы менеджмента (ВШМ) СПбГУ **В.С.Катькало** в докладе «Качество образования как системная характеристика бизнес-школы» рассмотрел основные слагаемые качества образования, критерии оценки и международные стандарты качества образовательных программ, которые положены в основу международной аккредитации. В докладе было обосновано, что критерии качества бизнес-образования должны соответствовать ситуации на рынке образовательных услуг, стратегии и модели бизнеса образовательного учреждения.

Основные тенденции изменений на рынке бизнес-образования связаны с растущей глобализацией, созданием международных альянсов, ростом мобильности студентов, появлением новых успешных игроков в мировой индустрии образования (бизнес-школы Индии и Китая). В результате в бизнес-образовании появилось несколько новых направлений и соответствующих им тем, которые остались вне поля внимания большинства российских школ бизнеса. К этим темам относятся корпоративная социальная ответственность бизнеса (КСО), менеджмент в сфере здравоохранения и т.д. Многие ведущие зарубежные школы бизнеса свои программы MBA и EMBA ориентируют на некоммерческий сектор экономики.

По мнению В.С.Катькало, бизнес в сфере образования переживает период «войны брендов», а конкурентная борьба школ бизнеса обостряет проблему качества образовательных услуг. Рассмотрение факторов, влияющих на качество бизнес-образования, в докладе было представлено на примере ВШМ, которая является одним из образцов успешного применения «университетской модели» школы. Многие российские школы стремятся получить международную аккредитацию своих программ. В связи с этим участникам конференции было интересно ознакомиться с опытом ВШМ, которая недавно успешно провела международную аккредитацию нескольких программ (бакалаврской, магистерской и MBA) разными аккредитационными агентствами.

С.П.Мясоедов, вице-президент РАБО, научный руководитель конференции, поддержал мнение В.С.Катькало о том, что получение международной аккредитации – реальный путь повышения качества российского бизнес-образования. Однако главный заказчик бизнес-школ – это деловое сообщество, к потребностям которого необходимо относиться более внимательно. В связи с этим в докладе были рассмотрены следующие приоритетные задачи, стоящие перед бизнес-образованием:

- налаживание и активное взаимодействие бизнеса и образовательных учреждений;

- выработка официально признанного понятийного аппарата;
- разработка моделей клиента;
- взаимодействие в рамках корпоративных программ обучения;
- разработка системы оценки студентов на входе и выходе;
- общественные индикаторы качества бизнес-образования (рейтинги и рэнкинги);
- анализ применимости международного опыта бизнес-образования в России;
- создание действенных механизмов обратной связи с деловым сообществом.

«Диалог бизнес-образования с деловым сообществом, подобный настоящей конференции, необходим, и он, безусловно, поможет нам быстрее двигаться навстречу друг другу», – отметил в заключение С.П.Мясоедов.

Участники конференции продолжили обсуждение проблем качества бизнес-образования на заседаниях «круглых столов».

«Круглый стол» I «Системы аккредитации и качества» (модераторы: С.Р.Филонович, декан Высшей школы менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики, и В.С.Катькало, декан Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета), в рамках которого на обсуждение участников были вынесены следующие проблемы:

- государственная и независимая система аккредитации: плюсы и минусы;
- система аккредитации: как полнее учесть мнение потребителей;
- проблема ангажированности оценок: как обеспечить доверие к национальной экспертизе.

В процессе обсуждения было высказано две противоположные точки зрения. По мнению сторонника одной из них – **В.С.Катькало**, отдача на инвестиции бизнес-школы в подготовку и получение международной аккредитации многократно превышает расходы. Сторонник этой же точки зрения **Л.И.Евенко** подчеркнул, что даже при возникновении сложностей с получением аккредитации школа проводит аудит по всем направлениям деятельности с участием международных экспертов, что приносит большую пользу и способствует повышению качества обучения.

С.Р.Филонович придерживается иного мнения. Он не признает существования прямой зависимости между наличием у школы той или иной международной аккредитации и качеством ее функционирования. По его мнению, целый ряд требований международных аккредитаций представляет собой «культурный империализм» (например, обучение студен-

тов, готовящихся работать в России, на английском языке) и уводит от решения ряда важных задач. «Западные системы аккредитации превратились в весьма доходный бизнес для институтов, их осуществляющих», – отметил С.Р.Филонович. Далее он обратил внимание участников обсуждения на противоречие, существующее между стандартизацией в образовании и введением инноваций. Усиление конкурентной борьбы на рынке бизнес-образования ставит перед отечественными школами бизнеса новые задачи. В этих условиях путь копирования западных школ, в частности образовательных стандартов, или разработка совместных программ обучения не является перспективным. Российская образовательная система вполне созрела для самостоятельных шагов. В связи с этим для повышения конкурентоспособности российским школам необходимо инвестировать средства в разработку инновационных программ.

Подводя итог обсуждениям, С.Р.Филонович отметил, что большинство представителей образовательного сообщества поддерживают предложение о создании национальной системы аккредитации. При этом система общественной аккредитации в сравнении с государственной имеет несомненные преимущества, которые определяются тем, что разработкой системы аккредитации занимаются профессионалы, а не чиновники. Однако, по его мнению, система аккредитации должна осуществлять проверку соответствия минимальному уровню требований и не препятствовать творческому развитию программ.

«Круглый стол» II «Рейтинги и рэнкинги бизнес-школ» (модераторы: С.П.Мясоедов, вице-президент РАБО, ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) АНХ при Правительстве РФ, и А.Е.Дынин, первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров), в рамках которого на обсуждение участников были вынесены следующие вопросы:

- верификация качества при внешней экспертизе;
- проблема ангажированности оценок;
- положительные и отрицательные стороны рейтингов и рэнкингов: взгляд бизнес-образования, прессы, делового сообщества;
- как создать объективную систему образовательных рейтингов, нужна ли она в России сегодня;
- какая система профессиональной оценки качества образования нам нужна.

Л.В.Карташева, проректор Института экономики и финансов «Синергия», свое выступление посвятила сравнительной характеристике известных в международной практике систем аккредитации и рейтингов в сфере бизнес-образования. В докладе было обосновано, что международная аккредитация, подтверждающая соответствие школы бизнеса

и/или программы стандартам качества, является более надежной оценкой, характеризующей качество «образовательного продукта». Доверие рейтингам не так велико, в связи с тем что результаты рейтингов значительно меняются в зависимости от того, кто их проводит. Однако следует признать, что интерес к рейтингам возрастает, и в условиях усиления конкуренции между школами проблема достоверности рейтингов обостряется. По мнению докладчика, перед образовательным сообществом стоит задача совместно с другими заинтересованными сторонами, разработать профессиональную, корректную систему «рейтингования» и сформировать культуру интерпретации рейтингов.

Т.И.Мартыанова, редактор карьерных и образовательных проектов газеты «Ведомости», свое сообщение посвятила новому совместному проекту в сфере бизнес-образования – подготовке рэнкинга лучших программ МВА в России по методике «Financial Times», которая базируется на опросе выпускников. Свое выступление она начала с вопроса: кому нужны рейтинги? Для школ бизнеса участие в рейтингах и рэнкингах – своеобразный бенчмаркинг, и его польза очевидна. Зачем рейтинги нужны СМИ и выпускникам школ бизнеса? В первых числах апреля газета «Ведомости» провела опрос среди студентов школ, который показал, что только для 16% студентов важно, на каком месте школа значится в рейтингах. Результаты исследования показали, что выпускники бизнес-школ, занимающих верхние строки в рейтингах, и выпускники школ, занимающих средние и даже нижние позиции, показывают приблизительно одинаковые результаты в бизнесе. Существует две основные причины, которые привлекают ведущие деловые издания к составлению рейтингов: во-первых, эта информация интересует читателей СМИ; во-вторых, они рассчитывают, что бизнес-школы будут использовать издание как площадку для обсуждения актуальных вопросов бизнес-образования.

Т.И.Мартыанова отметила, что составление рэнкинга – это попытка формализовать и структурировать рынок программ МВА, которые очень разнообразны и заметно отличаются друг от друга, привести их в упорядоченный вид на основе единой совокупности критериев. В связи с этим важным этапом подготовительной работы по проекту является адаптация основных критериев методики (их около 20) к российским условиям. К участию в рэнкинге допускаются программы, отвечающие следующим базовым требованиям:

- наличие международной аккредитации (AACSB, AMBA, EQUIS)¹;
- присутствие не менее трех лет на рынке;
- число участников не менее 25 человек;

- предоставление базы выпускников за последние три года (по годам) на электронном носителе или по электронной почте.

Итоги будут подведены в соответствии со следующими условиями: 50% веса в рейтинге зависит от карьерного роста выпускников, другие 50% – от исследовательской деятельности преподавателей школы. Организаторы гарантируют участникам рейтинга конфиденциальность передаваемой информации, предоставление которой может быть осуществлено через Интернет. На сайте газеты «Ведомости» для реализации проекта открыта специальная страница, вход на которую будет защищен системой паролей. Предположительно, первый рейтинг будет опубликован в 2011 году.

А.М.Карминский, профессор Государственного университета – Высшей школы экономики, выступил как эксперт, участвовавший в проведении оценки программ бизнес-образования. По его мнению, финансировать процесс разработки рейтингов могут СМИ или бизнес как активная часть российского делового сообщества. Докладчик также привлек внимание участников обсуждения к проблеме доверия рейтингам.

А.А.Жаворонкова, представитель компании «Begin Group», продолжила в своем выступлении рассмотрение проблемы влияния степени MBA на карьерный рост выпускника бизнес-школы. Результаты исследования, проведенного компанией «Begin Group», подтверждают, что при поступлении на работу диплом MBA не дает каких-либо преимуществ.

Л.И.Евенко в своем комментарии по обсуждаемой проблеме рейтингов отметил, что российской системе бизнес-образования более соответствует методика разработки рейтингов, используемая «Business Week». Он высказал мнение о своевременности составления листинга российских школ бизнеса, в котором были бы указаны сильные стороны каждой школы.

Состоявшийся обмен мнениями показал, что проблема рейтингов бизнес-школ и программ бизнес-образования затрагивает интересы всех участников рынка. Многие рейтинги не пользуются доверием, так как методики их составления очень уязвимы и закрыты для сообщества. Составить впечатление о школе бизнеса по рейтингу невозможно. Необходимо получить такие дополнительные данные, как наличие международной аккредитации, мнение работодателей и т.д.

Работу второго дня конференции открыл **«круглый стол» III «Современная бизнес-литература и требования к качеству бизнес-образования»** (модераторы: М.В.Вишнякова, управляющий партнер консалтинговой компании PM TEAM, и А.Д.Кузьмичев,

профессор Государственного университета – Высшей школы экономики). Участники «круглого стола» обсудили следующие вопросы:

- проект «Золотая библиотека бизнесмена»;
- повышение качества издаваемой литературы по бизнесу и менеджменту;
- создание независимой системы «грифования» лучшей литературы по бизнесу;
- формирование электронных библиотек и управление электронными ресурсами;
- что дает российским бизнес-школам участие в ассоциациях библиотек школ бизнеса (European Business Schools Librarians' Group, Asia Pacific Business School Librarians' Group).

Дискуссию открыл **А.М.Зобов**, профессор Российского университета дружбы народов (РУДН), коснувшись вопросов качества деловой литературы с позиции преподавателя программ MBA. Одной из важных проблем, регулярно решаемых преподавателями, стала проблема комплектации учебных курсов литературными источниками. На основе многолетнего опыта преподавания бизнес-дисциплин А.М.Зобов определил, что наиболее востребованными являются книги классиков экономики и менеджмента, содержательные обзоры ведущих специалистов, узкоспециализированные учебники и авторские учебники. Докладчик критически оценивает и не рекомендует издавать всевозможные «золотые серии», «библиотеки бизнесмена», книги «откровений», а также компилированные базовые учебники. По мнению А.М.Зобова, возрастает ценность научных и профессиональных журналов, которые содержат статьи по актуальным проблемам, экспертные заключения по наиболее значимым вопросам, то есть отражают современное состояние в научной и практической сферах.

С.Е.Литовченко разделяет мнение А.М.Зобова и считает, что сегодня издается много «макулатурных» учебников. Издателям необходимо более тесно взаимодействовать с образовательным сообществом для развития партнерских отношений и повышения качества выпускаемой деловой литературы.

Главный редактор еженедельника «Экономика и жизнь» **Т.А.Иванова** представила системный подход к проблеме качества учебной и профессиональной литературы, рассмотрев совокупность факторов внешней и внутренней среды издательства, которые влияют на качество деловой литературы. Представители портала «eduVbooks» подготовили сообщение, в котором продемонстрировали несколько моделей взаимодействия бизнес-школ с издательскими компаниями, получивших

¹Требование международной аккредитации в настоящее время не является жестким. Программы MBA, отвечающие данному требованию, получают дополнительный балл.

распространение в международной практике. Большинство западных школ бизнеса, занимающих лидирующее положение на рынке бизнес-образования, придают особое значение издательской деятельности (издают журналы, сборники кейсов и т.д.) и взаимодействуют на регулярной основе с издателями. В 1970 году была основана Ассоциация библиотек бизнес школ (European Business Schools Librarians' Group), которая объединяет 42 участника из 20 стран мира. Позже была создана еще одна подобная ассоциация – Asia Pacific Business School Librarians' Group. В России есть опыт партнерских отношений бизнес-школ с издательскими компаниями, в их числе сотрудничество издательства «ЭКСМО» и школы «МИРБИС», издательства «Инфра-М» и Института экономики и финансов «Синергия», издательства «Альпина Бизнес Букс» и школы бизнеса «Сколково».

Об опыте пятилетнего сотрудничества со школой «МИРБИС» рассказала **И.Федосова**, представитель издательской компании «ЭКСМО». За эти годы были изданы книги, пополнившие библиотеку школы, а одна из последних книг – «Управление знаниями» – была признана лучшей книгой года по бизнес-образованию. Издательский дом «Питер» с 2001 года является членом РАБО. Благодаря тесному сотрудничеству с руководителями и ведущими преподавателями школ бизнеса – членом РАБО была успешно издана серия книг «Классика МВА».

А.Д.Кузмичев информировал всех участников «круглого стола» о том, что на портале www.eduV-books.ru будут представлены аннотированные списки деловых книг, получивших высокие оценки экспертного сообщества. При этом книги будут разделены на те, которые рекомендованы для школ бизнеса, и те, которые будут предложены бизнесменам.

По окончании дискуссии **М.В.Вишнякова** констатировала наличие большого идеологического, системного и коммерческого разрыва между тем, что делают издательства, и тем, что может быть потреблено бизнес-сообществом. Как сделать так, чтобы хорошие книги находили умных читателей? Ответ на этот вопрос пока не найден. Именно поэтому М.В.Вишнякова предложила Ассоциации менеджеров вынести эту тему на обсуждение всех профильных комитетов, заседание которых проводит ассоциация с участием представителей бизнеса. Такие обсуждения позволят определить, спрос на какую литературу остается неудовлетворенным.

С.П.Мясоедов отметил, что состоялся очень полезный обмен мнениями между представителями бизнес-образования и издательского бизнеса. Этот диалог должен быть продолжен в более конструктивном направлении.

Таким образом, в результате проведенных обсуждений в рамках «круглого стола» были определены взаимные интересы и возможности дальнейшего сотрудничества. В процессе обсуждения прозвучали предложения, реализация которых будет способствовать повышению качества как издаваемой деловой литературы, так и образования. В числе первых проектов были рассмотрены такие, как создание ассоциации совместных библиотек бизнес-школ и клирингового центра, развитие альянсов школ бизнеса и издательских компаний, формирование электронных библиотек и многие другие.

Представленные на конференции доклады, состоявшиеся обсуждения и дискуссии свидетельствуют о том, что повышение качества бизнес-образования требует консолидации усилий академического и бизнес-сообщества. Две заинтересованные стороны обсудили наиболее значимые проблемы в области качества дополнительного образования, ознакомились с опытом использования инновационных подходов и методов разработки программ бизнес-образования, отвечающих современным стандартам качества. Состоявшийся диалог между представителями российского бизнес-образования и работодателями показал значимость проблематики качества бизнес-образования, особенно в нестабильной кризисной среде. Большинство участников форума высказали пожелание проводить подобные встречи чаще, так как диалог представителей бизнеса и бизнес-образования позволяет добиться взаимопонимания и будет способствовать сближению позиций сторон.

Завершил работу конференции финал XI Всероссийского конкурса РАБО – НФПК учебных программ по курсу «Современный стратегический менеджмент».



Бизнес-образование и глобальная экономика в условиях нестабильности

Конференция директоров и деканов бизнес-школ стран ШОС

С 28 по 30 мая 2009 года в Екатеринбурге в рамках саммита глав государств – членов Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) состоялась конференция директоров и деканов бизнес-школ стран ШОС «Бизнес-школы как институт развития экономики». Конференция была организована Уральским государственным университетом им. А.М.Горького, Уральским государственным техническим университетом, Уральским государственным экономическим университетом, Урало-Сибирским институтом бизнеса при поддержке правительства Свердловской области и Российской ассоциации бизнес-образования. В работе конференции приняли участие более ста представителей бизнес-образования из разных городов России и зарубежных гостей.

На торжественном открытии с приветственным словом к участникам конференции обратились **Н.С.Ищенко**, советник аппарата полномочного представителя Президента РФ в УрФО, **А.О.Иванов**, проректор Уральского государственного университета им. А.М.Горького, **Ж.А.Мухамедьярова**, генеральный директор Ассоциации развития менеджмента стран Центральной Азии (SAMAN).

Три дня работы конференции включали пленарные заседания, секционные заседания, бизнес-визиты участников конференции в правительство Свердловской области и мэрию Екатеринбурга, в университеты и бизнес-школы города, а также культурную программу.

А.К.Клюев, председатель конференции, директор Института управления и предпринимательства Уральского государственного университета им. А.М.Горького, открыл первое пленарное заседание «Бизнес-школы и глобальная экономика в условиях нестабильности. Тенденции изменения экономики, финансовой архитектуры, социальных институтов».

В.О.Недельский, первый заместитель министра экономики и труда Свердловской области (Екатеринбург), в своем докладе обратился к анализу концептуальных изменений в макросреде и определению их влияния на бизнес-образование. Нарастающая скорость изменений и нестабильность в макросреде характеризуются такими явлениями в современном мире, как смена общественно-политических формаций и элит, технологических укладов, систем образования, систем распространения знаний и информации, изменения в демографии и

образе жизни людей, сокращение промежутков времени между кризисами. В этих условиях, по мнению докладчика, бизнес-образованию необходимо меняться вместе с миром в направлении формирования реальной системы непрерывного образования, развития устойчивой связи с бизнесом и участия в реальных бизнес-проектах. В качестве главной способности современного выпускника бизнес-школы В.О.Недельский назвал способность адаптироваться (профессионально и психологически) к изменяющимся условиям бизнеса, нарастающей динамике и сложности бизнес-процессов.

Президент Ассоциации развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы – СЕЕМАН (Словения) **Д.Пург** в докладе «Как мы можем вместе развивать профессиональных и ответственных лидеров» высказала мнение о том, что нынешний глобальный кризис не только затронул финансовую и экономическую сферы, но и стал кризисом лидерства. Новое поколение лидеров необходимо ориентировать на большую ответственность перед обществом и компанией, на мотивацию персонала. В связи с этим в программах бизнес-образования больше внимания следует уделять проблематике социальной ответственности бизнеса, готовить менеджеров высшего звена к работе в интернациональной среде, развивать в них креативность и инновационность.

В настоящее время СЕЕМАН как интернациональная организация объединяет 170 членов из 43 стран мира. Д.Пург подчеркнула, что сотрудничество и объединение усилий СЕЕМАН, РАБО, САМАН имеет очень большие перспективы. Ассоциация СЕЕМАН открыта для партнерства как с национальными и региональными ассоциациями в сфере бизнес-образования, так и с организациями и агентствами, сотрудничающими с образованием.

Вице-президент Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО), ректор Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ (Москва) **С.П.Мясоедов** выступил с докладом «Российское бизнес-образование: ключевые проблемы и тенденции развития», в котором рассказал об успехах российского бизнес-образования и отметил актуальные проблемы, стоящие перед отечественными школами бизнеса. Среди наиболее значимых проблем докладчик назвал низкую степень интернационализации школ бизнеса, отсутствие национальной системы аккредитации с международными критериями/участием бизнеса, недостаточное развитие правовой базы бизнес-образования и т.д.

Большое внимание в докладе было уделено проблемам взаимодействия образования с бизнес-сообществом. В частности, С.П.Мясоедов отметил важность для бизнес-образования проблем, которые были отмечены в материалах комиссии Ассоциации менеджеров:

- установление тесного взаимодействия бизнеса и образовательных учреждений;
- сегментация рынка бизнес-образования и взаимное признание игроков и программ (ВВА, магистратура, МВА, корпоративное обучение, тренинги, консалтинг и т.д.);
- создание системы оценки качества образования (аккредитация, сертификация), соответствующей международной практике;
- участие в формировании системы общественных индикаторов качества (рейтинги, рэнкинги) и т.д.

О состоянии и перспективах развития сферы образования в одном из крупнейших промышленных регионов нашей страны рассказал участникам конференции министр общего и профессионального образования Свердловской области **А.Б.Соболев**. Докладчик выразил озабоченность такими явлениями социального контекста, как снижение мотивации к образованию, нестабильная ситуация на рынке труда, демографический спад и т.д. В регионе осуществляется реформа общего образования, при этом особое внимание уделяется проблеме подготовки преподавательских кадров как для средней, так и для высшей школы. Наряду с заметными успехами в развитии отечественного бизнес-образования докладчик отметил проблемные стороны – слабую связь образования с бизнесом, несбалансированность внутри самой системы бизнес-образования, недостаточный контроль качества образовательных услуг.

Для обеспечения занятости населения, в том числе выпускников с дипломами высшего образования и высококвалифицированных специалистов, в регионе выделены финансовые ресурсы на создание новых рынков труда. Руководство области в ближайшее время планирует создать центр сертификации профессионального образования, что особенно важно и полезно в условиях трудовой миграции.

С особым интересом участники конференции выслушали сообщение А.Б.Соболева о разработке современной инновационной модели образования, ориентированной на достижение целей опережающего развития. Важным событием, о котором рассказал докладчик, стало начало реализации проекта по созданию в Екатеринбурге Уральского федерального университета, в составе которого будет действовать бизнес-школа мирового уровня. Особенностью новой бизнес-школы можно считать то, что ее разработка ведется с учетом прежде всего потребностей рынка труда и тех структурных изменений, которые произошли в российском обществе. Правительство Свердловской области совместно с Высшей школой менеджмента СПбГУ уже начало работу по созданию на Среднем Урале бизнес-школы нового типа.

Второе пленарное заседание было посвящено обсуждению проблем *бизнес-школы в период мировой*

рецессии: что могут сделать бизнес-школы для вывода экономик стран ШОС из кризиса?

«Большинство компаний ощущают недостаток квалифицированных управленческих кадров, готовых управлять реальными бизнес-процессами и решать реальные проблемы», – отметил **В.А.Морыженков**, научный руководитель бизнес-школы Executive MBA LWB (Москва). Кризис выявил острую нехватку профессиональных управленческих кадров и необходимость проведения изменений в области бизнес-образования. Докладчик представил участникам конференции антикризисную «формулу» подготовки профессиональных управленческих кадров, в которую включил четыре элемента: единые управленческие стандарты, взаимодействие бизнес-школ, открытый диалог образовательных учреждений с бизнес-средой, социальная ответственность руководителей компании.

Костамо Яри, директор-распорядитель MDC Group International Management Education – IME (Финляндия), посвятил доклад рассмотрению пяти главных трендов маркетинга в будущем. Один из названных пяти трендов – увеличивающаяся скорость – проявляется во всех аспектах деятельности компаний, при этом «скорость в создании неожиданных и релевантных конкурентных факторов становится важным условием успеха». Гарантию получения прибыли в современной экономике обеспечивает постоянный поиск инноваций и новых идей. Компаниям необходимы новые товары и сервисы, которые приносят в короткое время большие прибыли. Второй тренд – критичность прибыли от маркетинговых инвестиций. Как определить релевантные факторы успеха бизнеса и использовать их в продвижении к стратегическим целям? Докладчик рекомендует совмещать «тяжелые» факторы (продажи, прибыль и т.д.) и «мягкую» информацию (лояльность, имидж бренда, разработка продукции и т.д.). Третий тренд – настрой и амбиции, которые в большей степени, чем рациональные, будут определять конкурентоспособность в будущем. Настрой и амбиции, как правило, персонализированы в ключевых сотрудниках компании, поэтому являются трудно копируемыми для конкурентов. Четвертый тренд – уважение и внимание руководителей компании к функции продаж. Усиление этой тенденции в будущем объясняется прежде всего тем, что денежные средства в компанию поступают после продаж, а конкуренция на рынке усложняется. И, наконец, пятый тренд – успешные бренды будущего. Костамо Яри убежден, что успешные бренды будущего «основываются на инновациях, разработанных в качестве коммерческого концепта. Успех будет основываться на простых идеях, которые имеют значение для клиентов». В качестве примера можно привести бренды, завоевавшие мир без единой рекламы: Facebook, YouTube, Google.

Е.В.Попов, главный ученый секретарь Уральского отделения РАН (Екатеринбург), в докладе «Что могут бизнес-школы для вывода стран ШОС из кризиса?» привлек внимание аудитории к эволюции экономической теории и необходимости обновления базовых экономических курсов, которые имеют важное значение при подготовке современных управленческих кадров. В докладе были представлены этапы развития экономической теории и основные разделы курса, целью которого является изучение передовых достижений современной институциональной экономической теории фирмы.

На третьем пленарном заседании были представлены доклады, посвященные проблеме: «*Бизнес-школы и бизнес-элита: ответственность в подготовке современных экономических операторов*».

А.И.Панов, проректор, директор Центра по связям со странами ближнего зарубежья Московской международной высшей школы бизнеса «Мирбис» (Москва), в своем докладе представил опыт работы школы бизнеса «Мирбис» за прошедшие с момента ее основания 20 лет, а также стратегию развития школы до 2015 года. В настоящее время бизнес-школа «Мирбис» занимает лидирующее положение на рынке бизнес-образования, в ее портфеле около 100 программ, включая программы первого высшего образования. Школа имеет опыт многолетнего сотрудничества с западными и российскими партнерами, известный бренд и положительную репутацию. Стремление укрепить свои позиции на рынке обусловило переход к реализации уникальной структурной модели – бизнес-школа со встроенным институтом. В соответствии со стратегическим видением ситуации 2015 года бизнес-школа будет представлять собой «международный многофункциональный образовательный комплекс (включающий высшую школу бизнеса и институт), сопоставимый по объемам совокупной деятельности с крупными государственными экономическими академиями». В заключение А.И.Панов отметил, что школа «Мирбис» готова выступить инициатором объединения и сотрудничества бизнес-школ стран ШОС.

Г.И.Мальцева, первый проректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (Владивосток), подчеркнула, что для ВГУЭС, помимо внутренних проблем, характерных для многих вузов, большой угрозой является демографическая ситуация в регионе. На Дальнем Востоке идет уменьшение численности населения за счет естественной убыли и миграционного оттока. Снижение рождаемости с конца 80-х годов прошлого столетия и отрицательный миграционный прирост приводят к сокращению спроса на рынке образовательных услуг. В 2010 году количество выпускников школ будет в 1,7 раза меньше, чем в 2005 году. По мнению Г.И.Мальцевой, изменения во внешней и внутренней среде требуют трансформации компетенций вуза, а одной из

главных стратегических задач является реализация в ВГУЭС концепции социально ответственного университета.

О перспективах развития евразийской интеграции и значимости этого процесса для сферы образования рассказал проректор по бизнес-образованию Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург) **Е.В.Караман**. В июне 2008 года по инициативе президента Казахстана Н.Назырбаева была создана ассоциация «Евразийский экономический клуб ученых», объединившая ученых экономистов и практиков из девяти стран евразийского пространства. Проведение Астанинского экономического форума стало одним из первых результатов деятельности этого клуба. В марте 2009 года на втором Астанинском форуме «Экономическая безопасность Евразии в системе глобальных рисков» было принято решение о проведении в Екатеринбурге международной студенческой деловой игры «Саммит ШОС – 2039». Около 150 студентов из разных стран прибыли в Уральский государственный экономический университет для участия в деловой игре. В докладе была раскрыта вся важность данных мероприятий для укрепления и дальнейшего развития интеграционных процессов между учеными и представителями образовательного сообщества стран ШОС.

О вызовах и проблемах региональных школ бизнеса говорил в своем докладе **А.К.Клюев**, директор Института управления и предпринимательства Уральского государственного университета им. А.М.Горького (Екатеринбург). Для большинства региональных школ бизнеса, созданных на базе факультетов экономики или институтов повышения квалификации, процесс самоидентификации незавершен. Анализ проблем и вызовов, стоящих перед региональными игроками на рынке бизнес-образования, в докладе проведен с учетом глобального, «странового» и регионального контекстов. Глобализация, усиление конкуренции на рынке бизнес-образования и высокие темпы обновления знаний и технологий выдвигают на первый план проблемы интернационализации бизнес-школ, сохранения и привлечения лучших преподавателей и студентов, оптимального сочетания теоретических знаний и практических навыков. Усиливающийся разрыв технологических укладов, отсутствие взаимопонимания с работодателями, разрыв между новыми ценностями студентов и традиционным образованием – эти факторы внешней среды наряду с региональными особенностями порождают проблемы, стоящие перед региональными школами.

По мнению А.К.Клюева, в ближайшей перспективе региональным школам бизнеса для успешного развития необходимо завершить самоидентификацию, преодолеть стереотипы в построении и деятельности бизнес-школы, изменить принципы работы с преподавательским корпусом, повысить качество учебных

планов и программ в соответствии с международными стандартами, занять свое место в функции трансфера знаний.

Четвертое пленарное заседание было посвящено обсуждению проблем *взаимодействия бизнес-школ стран ШОС: вклад в развитие предпринимательского потенциала, евразийские бизнес-школы, пути сотрудничества с властью, бизнесом, обществом*.

Пленарное заседание открыла **Ж.А.Мухамедьярова**, генеральный директор Ассоциации развития менеджмента стран Центральной Азии (САМАН), проректор по международному развитию и PR Международной академии бизнеса (Казахстан), которая выступила с докладом «Евразийские бизнес-школы: пути сотрудничества с властью, бизнесом и обществом». В докладе был рассмотрен широкий круг вопросов, связанных с развитием сотрудничества бизнес-школ Центрально-азиатского региона (ЦАР), входящих в ассоциацию САМАН, на основе идеи евразийства. Большое внимание в докладе было уделено проблематике антикризисного менеджмента и рассмотрению конкретных инструментов взаимодействия бизнес-школ с властью, бизнесом и обществом в странах ЦАР.

Многие положения доклада основаны на идеях, высказанных на втором Астанинском экономическом форуме, который проходил в марте 2009 года. В числе главных идей, озвученных на форуме, можно назвать ориентацию на необходимость осуществления разработки рекомендаций по развитию экономики в условиях глобального кризиса, реальный переход к интеллектуальной экономике, мотивацию работы госсектора, вовлечение общественности в процессе регулирования экономического развития стран. «Казахстанское общество переживает не только экономический, но и институциональный кризис. Своеобразной дорожной картой должен стать проект «Интеллектуальная нация – 2020», – так прокомментировала Ж.А.Мухамедьярова экономическую ситуацию в Республике Казахстан и стратегические возможности преодоления кризиса. В докладе показано, что большой потенциал в установлении сотрудничества между школами бизнеса и властью содержится в использовании интернет-ресурсов. Этим целям служит создание специального портала и банка исследований по макроэкономике, аккумулирующего материалы по разнообразной тематике – от общего анализа финансовой системы Казахстана до конкретных моделей государственного управления и механизмов повышения его эффективности. Установлению и развитию сотрудничества с бизнесом способствует проведение конференций, «круглых столов» и семинаров, посвященных проблемам выхода из экономического кризиса, а также создание координирующих органов (например, Евразийский консорциум бизнес-образования, действующий как координационный совет).

О новых возможностях развития российского предпринимательства в связи с созданием Российской ассоциации обучения предпринимательству (РАЕЕ) рассказала **Л.В.Мургулец**, директор по внешним отношениям Стокгольмской школы экономики в России, исполнительный директор Российской ассоциации обучения предпринимательству (Санкт-Петербург). Главная цель создания РАЕЕ – сетевое взаимодействие и развитие инновационного, предпринимательского потенциала в условиях нестабильности и ограниченных ресурсов. В своем докладе Л.В.Мургулец отметила признаки кризиса в области бизнес-образования, придерживаясь при этом мнения, что для выхода из кризиса необходимо «изменение философии и теории менеджмента – от бюрократов и менеджеров к корпоративным предпринимателям и новаторам». Предпринимательство прокладывает дорогу новым ценностям и позволяет рационально управлять доступными ресурсами. Лидеров нового поколения отличает обладание такими способностями, как эффективное использование ресурсов, создание сетей делового сотрудничества, управление рисками, импровизация и использование интуиции.

А.Е.Данилова, координатор проекта Центра предпринимательства США – Россия (Москва), рассказала участникам конференции о деятельности центра, который регулярно проводит семинары по актуальным вопросам экономики и менеджмента для предпринимателей.

Генеральный директор Урало-сибирского института бизнеса (Екатеринбург) **Л.К.Гусева** поддержала ранее высказанное мнение о необходимости развития предпринимательских способностей у современных менеджеров. В докладе был представлен опыт института по формированию в процессе обучения лидеров для российского бизнеса. Преподаватели института уделяют особое внимание психологической подготовке будущих руководителей и используют в процессе обучения методики, повышающие стрессоустойчивость, способствующие развитию креативности, интуитивного мышления и т.д.

Во второй день работа конференции проходила по секциям:

- Секция 1 «Институционализация бизнес-школ в процессе становления институтов развивающихся экономик». Руководитель секции – **И.Н.Ткаченко**, директор Института корпоративного управления и предпринимательства Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург).
- Секция 2 «Евразийская модель бизнес-школы – миф или реальность?». Руководитель секции – **С.А.Кочешева**, исполнительный директор Урало-сибирского института бизнеса (Екатеринбург).
- Секция 3 «Бизнес-школы догоняющих экономик: ориентиры и цели развития». Руководитель сек-

ции – **Л.А.Мальшева**, заместитель директора бизнес-школы Уральского государственного технического университета –УПИ (Екатеринбург).

В рамках конференции состоялся «круглый стол» «Бизнес-школы с позиции бизнеса». Ведущий – **С.В.Придвижкин**, директор микрорайона «Академический», ЗАО «Ренова-Строй-Груп». В обсуждении приняли участие представители бизнеса **Г.А.Белозеров**, председатель Ассоциации выпускников Президентской программы (Екатеринбург), **В.А.Трапезников**, председатель правления управляющей компании «Астон-груп» (Екатеринбург), **М.А.Павленко**, генеральный директор ООО «Отели Юста» (Екатеринбург).

Проблема, предложенная к обсуждению, вызвала большой интерес со стороны как представителей бизнеса, так и руководителей бизнес-школ. Участники «круглого стола», представляющие бизнес, высказали требования работодателей к программам бизнес-образования и подчеркнули необходимость совместной работы по формированию программ обучения. Со стороны бизнес-образования в дискуссии приняли участие **А.В.Молодчик**, директор ИПК – РМЦПК Пермского ГТУ (Пермь), **Г.Ф.Остапенко**, декан факультета экономики и управления ИПК – РМЦПК Пермского ГТУ (Пермь), **А.И.Панов**, проректор, директор Центра по связям со странами ближнего зарубежья, Московская международная высшая школа бизнеса «Мирбис» (Москва), **В.П.Горшенин**, декан международного факультета Южно-Уральского государственного университета (Челябинск) и другие.

В заключение можно отметить, что обсуждения, прошедшие в рамках конференции, касались широкого круга актуальных вопросов, представляющих исключительный интерес для образовательного и бизнес-сообщества стран ШОС. Поставленные организаторами конференции задачи были выполнены полностью: представители национальных и региональных ассоциаций бизнес-образования обменялись опытом работы образовательных учреждений в условиях экономического кризиса и были единодушны в том, что кризисная ситуация является катализатором активизации сотрудничества, а практики бизнеса и представители академического сообщества обсудили пути сближения позиций заинтересованных сторон (бизнес-школ – работодателей – слушателей). Участники конференции подчеркнули необходимость развития сотрудничества в сфере образования стран ШОС, сохраняя при этом разнообразие подходов и моделей бизнес-образования. Начатый в рамках Евразийского сотрудничества процесс интеграции в области образования направлен на повышение качества образования, а значит удовлетворение потребностей стран ШОС в квалифицированных управленческих кадрах.

О.М.Чащарина

Вопросы мирового кризиса в программах бизнес-образования

По материалам научно-практической конференции РНВШУ АНХ при Правительстве РФ

Российско-немецкая высшая школа управления образована в составе Академии народного хозяйства распоряжением Правительства РФ от 2 декабря 1992 года. За 17 лет школу окончили более 4 тыс. человек, которых можно по праву отнести к новой генерации российских менеджеров. Ежегодно в РНВШУ АНХ получают дополнительное образование около 400 человек. Слушатели – руководители высшего и среднего звена предприятий различных отраслей и регионов России, Казахстана, Германии и других стран. Базовая специализация – немецкая теория управления предприятием Betriebswirtschaftslehre (BWL). Обучение осуществляется по Российско-немецкой программе МВА (полтора – два года) и коротким программам повышения квалификации. Эти программы рассчитаны на развитие и использование адаптационных способностей среднего и малого бизнеса в нестабильных экономических условиях и приобретают особую актуальность благодаря их антикризисной направленности.



Ольга Михайловна ЧАЩАРИНА, кандидат экономических наук, директор программы Российско-немецкой высшей школы управления АНХ при Правительстве РФ

В марте 2009 года в Российско-немецкой высшей школе управления Академии народного хозяйства при Правительстве РФ состоялась научно-практическая конференция «Вопросы мирового кризиса в программах бизнес-образования», посвященная вопросам отражения мирового финансового и экономического кризиса и принимаемых антикризисных мер в программах бизнес-образования. На конференцию было представлено более 20 тезисов, которые были опубликованы в сборнике научных трудов РНВШУ АНХ «Теория и практика управления фирмой в условиях кризиса». Кроме того, на конференции было заслушано семь докладов и шесть выступлений преподавателей и слушателей РНВШУ АНХ¹.

Цель конференции заключалась в том, чтобы ответить на вопрос, как в учебных курсах и программах школы отражаются современные проблемы мирового финансового и экономического кризиса и принимаемые антикризисные меры? Во вступительном слове руководителя Российско-немецкой высшей школы управления АНХ профессора **В.К.Фальцмана** отмечалось, что конференция имеет некоторые особенности. В частности, кризис рассматривается на микроэкономическом уровне, на уровне компании. Такая постановка проблемы – особенность учебных программ для менеджеров высшего и среднего звена реальных предприятий. Кроме того, теория управления фирмой с самого начала содержит в себе инструменты антикризисной политики.

¹ Теория и практика управления фирмой в условиях кризиса: Научные труды РНВШУ АНХ. Выпуск VII. – М.: Технология ЦД, 2009. Седьмой выпуск научных трудов РНВШУ АНХ задумывался летом 2008 года в условиях начала мирового финансового и экономического кризиса. Затем первоначальный замысел – провести анализ современного менеджмента в России и Германии – был расширен. В результате в сборнике представлены две части. В первой – научные статьи преподавателей РНВШУ по различным аспектам управления предприятиями. Вторая часть сборника – тезисы докладов участников научно-практической конференции «Вопросы мирового кризиса в программах бизнес-образования».

Первыми на конференции выступили известные ученые **В.П.Федоров**, профессор, заместитель Института Европы РАН, и **Ю.В.Яковец**, академик РАН, профессор РАГС, президент Международного института П.Сорокина – Н.Кондратьева. Они изложили свой взгляд на причины, масштабы и глубину современного кризиса, пути выхода из него и способы обновления экономики. Основное расхождение мнений докладчиков было связано с оценкой возможностей долгосрочного прогнозирования в условиях возросшей неопределенности будущего мировой экономики.

В.П.Федоров в докладе «Глобализация и мировой финансовый кризис» призвал к осторожности в оценке возможностей прогнозирования на длительный период, поскольку преодоление столь масштабного кризиса связано с повышенной неопределенностью на долгие годы. Мировой кризис является следствием глобализации: интеграция национальных финансовых рынков приводит к неустойчивой финансовой пирамиде. Достаточно определенного экономического импульса (например, со стороны ипотечного кредитования), и пирамида рухнет. Существуют разные модели выхода из кризиса. Наиболее перспективный – развитие реальной диверсифицированной высокопродуктивной экономики, которая смягчает удары и делает их менее продолжительными.

Ю.В.Яковец, который является одним из лидеров российской прогностической школы, в докладе «Уроки и перспективы глобального кризиса: долгосрочный прогноз» доказывал необходимость и прежде всего возможность разработки прогнозов на 10 – 20 лет, используя концепции циклизма и закономерности развития цивилизаций. Докладчик рассказал о масштабной работе по прогнозированию инновационного развития различных стран и цивилизаций. Присутствовавшим особенно заинтересовало предложение о создании Международной ассоциации инновационного проектирования, которая организует конкурсы инновационных проектов в сфере технологии и управления производством. Слушатели смогут принять участие в таких конкурсах.

Основное внимание выступавшие преподаватели уделили изменениям в учебных курсах, которые отражают особенности управленческой деятельности в условиях кризиса. Следует отметить, что большинство программ MBA, а также программ профессиональной переподготовки включает в себя самостоятельный курс «Антикризисное управление». Кроме того, вопросы поведения фирмы в кризисных условиях затрагиваются практически во всех курсах, входящих в состав программы MBA.

С докладом на тему «Обучение маркетингу в условиях кризиса: понять тенденции развития, реагировать на рыночные изменения» выступила профессор МГУ им. М.В.Ломоносова **В.В.Герасименко**¹. Конечно, возможности антикризисного маркетинга разные в различных организациях и отраслях, зависят от специфики организации и конкретной ситуации. Но есть и общие явления, которые должны быть рассмотрены в процессе бизнес-образования. По мнению В.В.Герасименко, так как в ходе кризиса наблюдаются две тенденции – сокращение спроса и одновременное высвобождение ряда торговых ценовых и товарных ниш, среди мер антикризисного маркетинга на первый план выдвигается изучение рынка. Постоянный мониторинг рынка и его стимулирование через инструменты маркетинга позволят оптимизировать производство, занять открывшиеся ниши и в дальнейшем привлечь крупные инвестиции.

В докладе было отмечено, что в условиях кризиса особое внимание в обучении маркетингу надо уделить ценовой политике. В учебном процессе необходимо проработать такие действия, как совместная работа производителей и продавцов для снижения себестоимости товара и конечной цены. Важно донести до слушателей понимание того, что в условиях кризиса руководителей компании должна волновать не величина маржинального дохода, а поддержание необходимого оборота. Те же, кто будет придерживаться обычной схемы повышения цен в соответствии с возрастающими издержками, вряд ли смогут сохранить свою долю рынка.

К числу антикризисных механизмов можно отнести разумное управление торговой наценкой, сокращение ассортимента и т.д. Однако в ходе изучения вопросов ценообразования в кризисе важно обратить внимание слушателей на факторы, от которых ситуация с продажами заметно меняется, например, тип товара и мотивы его потребления, конкурентная ситуация на данном рынке, ценовая политика конкурентов.

И.А.Лисовская, доцент РНВШУ АНХ, отметила, что задача компании в условиях развивающегося финансового кризиса состоит в разработке программы антикризисной стратегии в области управления финансами. Разработка антикризисной стратегии требует от руководителей и топ-менеджмента обоснованных и неординарных решений. Это во многом зависит от знаний, деловых компетенций и креативности руководства и ведущих сотрудников компаний.

В новых условиях возникает необходимость внесения корректив в содержательную часть ряда

¹ В Российско-немецкой высшей школе управления В.В.Герасименко ведет занятия в рамках курсов «Маркетинг», «Ценообразование на фирме», включая деловую игру «Никсдорф Дельта».

учебных курсов. Применительно к блоку финансовых дисциплин представляется необходимым сконцентрировать внимание на углубленном рассмотрении ряда вопросов:

- В рамках курса «Бухгалтерский учет и аудит» максимальное внимание следует уделить проблемам управления затратами.
- В курсе «Финансовый менеджмент» целесообразно шире рассматривать особенности выполнения финансового анализа, в том числе с позиции оценки перспектив стратегического развития фирмы. Учитывая циклический характер формирования финансовых кризисов, необходимо дополнить тематический план разделом «Финансовые кризисы: сущность, проявления и пути преодоления» с целью выработки общих представлений о кризисе как объекте управления и готовности к разработке и принятию соответствующих решений.
- Главной целью курса «Налоговая система РФ» является формирование четкого представления об особенностях российского законодательства в налоговой сфере и правовых возможностях оптимизации налогообложения на отечественных предприятиях. Организации-налогоплательщики заинтересованы в разработке стратегии налоговой оптимизации, которая, не нарушая требований законодательства, позволила бы сократить расходы на налоги и снизить (перераспределить во времени) отток денежных средств, что в условиях финансового кризиса является одной из мер повышения платежеспособности и сохранения финансовой устойчивости.

Предложение И.А.Лисовской о введении в учебный план самостоятельного курса «Риск-менеджмент» получило одобрение со стороны участников конференции. Введение такого курса позволит более глубоко разобраться в проблемах управления рисками, принципиально изменив сам процесс управления ими, сутью которого является предупреждение реализации рисков событий, а не ликвидация их последствий.

В докладе «Особенности бизнес-планирования и коммерческой оценки эффективности инвестиций в условиях финансового кризиса» заведующий кафедрой Высшей коммерческой школы Минэкономразвития России, доцент РНВШУ АНХ **Б.С.Бардин** сделал ряд рекомендаций, касающихся методики отбора и разработки инвестиционных проектов, а также тех акцентов, которые стоит расставить при подготовке и чтении лекций по курсам бизнес-планирования, проектного анализа и инвестиционного менеджмента. Возрастание рисков в условиях кризиса означает, что вопросы тщательной проработки бизнес-планов инвестиционных проектов и коммерческой оценки эффективности инвестиций требуют повышенного внимания.

По мнению Б.С.Бардина, финансовый кризис может увеличить привлекательность инновационных проектов и перспективных разработок. Для их реализации необходимы специалисты – носители технологических идей, способные превратить эти идеи в конечный продукт. В этой связи представляется исключительно важным в читаемых курсах уделить особое внимание вопросам коммерциализации инноваций.

Для преодоления кризиса необходима концентрация усилий государства и частных предпринимателей. Поэтому другим перспективным направлением инвестирования может стать реализация социально значимых проектов, имеющих государственную поддержку. В учебном плане следует предусмотреть изучение вопросов взаимодействия государственных органов и бизнеса, в частности, ознакомить слушателей с методами проведения институционального анализа и подготовки соответствующих разделов бизнес-плана.

Особое значение имеет оценка рисков проекта и разработка мероприятий, позволяющих избежать или снизить влияние неопределенности и риска на коммерческую эффективность проекта. В качестве методик оценки риска следует применять анализ чувствительности и сценарный анализ, которые можно проводить при помощи специализированного программного обеспечения, разработанного компанией «Альт-Инвест». Анализ рисков и разработке мер по их снижению следует посвящать отдельный раздел бизнес-плана.

В целом следует стремиться выработать у слушателей понимание того, что сегодня разработка бизнес-плана становится необходимой в первую очередь предпринимателю для внутреннего пользования, а не в целях получения кредита в банке. Руководитель должен осознавать запас финансовой прочности своего проекта, чтобы четко представлять себе все риски и возможности выполнения взятых на себя финансовых обязательств.

Правовые дисциплины программ бизнес-образования РНВШУ уже давно заняли свою нишу. Многолетнее преподавание выявило именно ту правовую проблематику, которая интересует представителей самых разных слоев современного отечественного бизнеса. Ведущий научный сотрудник Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, доцент РНВШУ АНХ **О.А.Беляева** считает, что потребность в изучении правовых основ управления фирмой, персоналом и договорной работой со своими партнерами сохраняется, поэтому учебные программы правовых дисциплин не должны претерпевать существенных изменений. Однако преподавателю в процессе общения с аудиторией целесообразно иначе расставлять акценты, уделяя больше внимания актуальным вопросам правового обеспечения не

просто управленческого процесса в целом, а именно его антикризисной составляющей.

В докладе были приведены отдельные примеры, показывающие динамику изменений в процессе интерактивного правового обучения согласно потребностям практики в условиях нестабильной экономической ситуации. Так, в курсе «Корпоративное право» особое внимание следует уделить проблемам, связанным с так называемыми «сделками слияния и поглощения M&A».

В курсе «Договорное право» более детального освещения, чем раньше, потребуют вопросы изменения (главным образом в вопросах цены и порядка расчетов) и расторжения договоров, форс-мажорных и третейских оговорок, ведения досудебных альтернативных контрагентов, эффективного построения претензионно-исковой работы, приобретения слушателями основных навыков ведения арбитражных процессов по взысканию проблемных долгов. В то же время судебное разбирательство, как правило, означает прекращение делового сотрудничества предпринимателей. Поэтому целесообразно акцентировать внимание на разнообразных вариантах досудебного урегулирования конфликтов (зачет, отступное, новация, цессия и перевод долга и т.д.), а также активного применения обеспечительных сделок.

В курсе «Трудовое право» на первый план выходят вопросы не только увольнения в рамках закона, но и внедрения новых систем мотивации персонала, например опционных программ, чтобы максимально «задержать» профессионалов в компании. Этот вопрос должен по-новому освещаться в рамках преподавания правовых дисциплин, более того, анализ и изучение опционных программ с учетом западного опыта представляет собой симбиоз трудового и корпоративного права.

А.Б.Савченко, заместитель директора ЗАО «Российский центр нанотехнологий», рассказал о методе ситуационного анализа, управления и обучения (САУО), который применяется в антикризисном управлении с начала 90-х годов XX века. Данный метод предназначен для решения таких проблем управления предприятием, как принятие решений в условиях неопределенности и цейтнота; управление стратегическими ресурсами предприятия для повышения темпа их мобилизации; согласование действий руководства для повышения целесообразности работы; формирование индивидуальной культуры управления предприятием, позволяющей осваивать резкие и масштабные перемены.

Как следует из названия, метод САУО включает три взаимосвязанные фазы:

- ситуационный *анализ* – диагностика ситуации и анализ возможного ее развития;

- ситуационное *управление* – разработка политики, стратегии и курса действий предприятия, закрепление их в необходимых документах, а также организация и контроль их выполнения;
- ситуационное *обучение* – передача обучаемым адекватного представления о положении дел, убеждение их в желательности и осуществимости предлагаемых инноваций, передача обучаемым и развитие у них необходимых навыков, знаний для конкретных действий в ситуации, дифференцированно в зависимости от занимаемого ими положения на предприятии.

Таким образом, метод САУО ориентирован на повышение уровня квалификации и мотивации сотрудников предприятия, в конечном счете – на повышение уровня осмысленности, заинтересованности и согласованности их действий по решению конкретных проблем, встающих перед предприятием в кризисной ситуации.

В рамках конференции с сообщениями также выступили **Е.И.Комаров**, профессор Московского социального университета, **А.А.Гусев**, доцент Финансовой академии при Правительстве РФ, и **Г.В.Пиккульский**, финансовый директор группы компаний «Гросс». В обсуждении сообщений и докладов приняли участие слушатели и выпускники РНВШУ АНХ при Правительстве РФ.

Финансовый и экономический кризис предъявляет новые требования к деятельности предприятий и, таким образом, ставит новые задачи перед преподавателями, особенно преподавателями бизнес-образования. Отсюда следует, что при обучении в условиях кризиса необходимо понять тенденции развития рыночных изменений, исследовать конкретные ситуации, искать особые управленческие решения. В этом и состоит особая задача преподавателя в бизнес-образовании – использовать возможности слушателей для решения актуальных проблем. Как отметила при подведении итогов конференции академик РАСХН **Э.Н.Крылатых**, доклады и их обсуждение позволили углубить знания и представления о кризисе, его корнях и последствиях, найти способы адекватного отражения этих вопросов в тематике учебных дисциплин и помогут преподавателям и слушателям обрести личную антикризисную программу, сохранить и прирастить управленческие компетенции.

Н.Б.Филинов

Конференция EFMD по программам первого высшего образования по менеджменту

С 21 по 23 сентября 2009 года в маленьком университетском городке Умео на шведском побережье Ботнического залива состоялась седьмая ежегодная конференция Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) по программам первого высшего (бакалаврского) образования по менеджменту. И состав участников конференции, и их выступления отражают интересные тенденции в развитии управленческого образования в Европе.



Николай Борисович ФИЛИНОВ, декан факультета менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики, член EFMD Steering Committee on First Degree Programs

«Это не наш кризис!»

Программа конференции разрабатывалась на совещании в штаб-квартире Европейского фонда в Брюсселе в самом начале 2009 года. Тогда доминирующей темой общественных дискуссий стал мировой экономический кризис. Эксперты из разных областей знания предрекали его дальнейшее углубление и проявление во всех сферах общественной жизни. Однако высказывались и оптимистические прогнозы, поэтому тема конференции была сформулирована так: «После кризиса: вызовы и возможности». Если что и вызывало сомнения в этой формулировке, так это слово «после»: закончится ли кризис к осени 2009 года? То, что кризис есть и он ударит по школам бизнеса, сомнений не вызывало.

Тем не менее прогнозирование – занятие неблагодарное. И это в очередной раз было продемонстрировано на конференции. Никто из выступавших не говорил о снижении спроса на бакалаврские программы по менеджменту, напротив, коллеги из Швеции, Финляндии, Великобритании отмечали заметное увеличение числа абитуриентов. Более того, во многих случаях растет спрос на все программы по менеджменту, включая магистратуру и программы PhD. В известной степени это следствие правительственных программ, действующих в ряде европейских стран и направленных на «вталкивание» людей в университеты в условиях растущей безработицы. В результате говорить о глобальном спаде спроса, ведущем к сокращению бюджетов и, как следствие, системному кризису, подобно тому как это происходит в мировой автомобильной промышленности, в случае управленческого образования не приходится. Декан колледжа менеджмента Rikkyo University из Японии Нориоши Шираиши, выступая на конференции с «японским взглядом», даже задавался вопросом: какой кризис имеется в виду? Идет ли речь о цунами в Индийском океане в

2004 году, финансовом цунами 2008 года, «электронном цунами» в Японии 2009 года? А одна из британских участниц выразила ту же мысль проще и прямолинейнее: «Это не наш кризис!».

Вечные вопросы в новом контексте

И все же занять позицию *business as usual* школы менеджмента, как представляется, не могут. Причин тому несколько.

Ответственные провайдеры высшего образования видят свою задачу не в том только, чтобы набрать известное числу студентов, а в том, чтобы обеспечить успешную профессиональную карьеру своих выпускников в долгосрочной перспективе. И в этом отношении не все так просто и гладко, как с цифрами набора на программы.

Шведские коллеги отметили тревожную тенденцию увеличения среднего возраста, в котором выпускники университетов получают свою первую в профессиональной карьере должность с полной занятостью. В целом по стране это 28,2 года, а в финансовом секторе – 28,9 года. Это особенно значимо для девушек: создание семей происходит в Швеции как раз на рубеже 28 – 30 лет, и женщины после рождения ребенка возвращаются к профессиональной карьере уже в возрасте 35 лет!

Кроме того, работодателей беспокоит значительное время, которое требуется выпускнику школы бизнеса для того, чтобы превратиться в полноценного сотрудника, готового к самостоятельной работе. Директор бакалаврских программ по бизнесу австралийского университета «Монаш» Дэвид Ватсон говорил о том, что, по данным одного из крупных работодателей выпускников факультета бизнеса и экономики – IBM, длительность такого периода адаптации в настоящее время составляет три – четыре года, поэтому университет запускает специальный проект, направленный на сокращение этого срока. Среди реализуемых мер – и расширение практики в период обучения в университете, и выполнение реальных проектов под совместным руководством профессора университета и сотрудника компании. Ставится задача сокращения среднего срока адаптации выпускника на рабочем месте до 18 месяцев.

Вопросу обучения на практическом опыте на конференции было уделено значительное внимание. В интересном сообщении консультанта по развитию карьеры выпускников из Aston Business School Айвана Гриффитса рассказывалось об опыте организации годичной практики в компаниях для студентов бакалаврских программ. Использование таких продолжительных периодов практики в принципе характерно для британской системы образования. И хотя численность обучающихся в так называемых «сандвичных программах», предпола-

гающих чередование периодов работы в компании и учебы в университете, с 1999 по 2005 год уменьшилась на 30%, каждый десятый студент бакалаврских программ в Великобритании учится именно по такой схеме. Особенность опыта Aston Business School состоит в том, что годичная практика в компании тщательно прорабатывается как методически, так и организационно. Оценка работы студента за год строится исходя из трех компонентов: написанного им эссе аналитического характера по проблемам, выявленным на месте прохождения практики, отчета о практике и, наконец, журнала рефлексий на тему обучения на опыте. Последний в будущем предполагается вести в электронном виде с использованием специального программного обеспечения фирмы «PebblePad». В пилотном варианте это уже реализуется. В целом в школе 70% студентов бакалавриата проходят практику в течение третьего года обучения, что является наивысшим показателем в Великобритании.

Подобен ли специалист флюсю?

В целом, рассуждения участников конференции о содержании и методах подготовки бакалавров по менеджменту свидетельствуют о наличии в этой сфере нескольких концептуальных дилемм. Вот лишь две из них: на чем должны в первую очередь фокусировать свои усилия школы бизнеса/менеджмента в подготовке бакалавров: на развитии знаний и умений или широко понимаемых личностных качествах (это то, что обычно фигурирует под наименованием *transferable skills* – то есть умения, переносимые из одной области компетенций в другую)? Должны ли быть такие программы дженералистскими или, напротив, специализированными? Универсальных ответов на эти вопросы нет. Довольно распространенное мнение, что бизнес однозначно подталкивает к большей специализации, а академическое сообщество, напротив, выступает за более общий характер подготовки, состоявшимися на конференции дискуссиями не подтверждается.

Действительно, руководитель департамента развития бизнеса шведского отделения «Manpower» Ханс Линдхольм говорил именно о желательности более глубокой специализации выпускников. Рекрутеры рассматривают последствия заполнения вакансий в бизнесе в краткосрочной перспективе. На первый план здесь выходит эффективность поиска предложений работодателей. Однако, рассказывая о процедуре отбора кандидата на работу, Х.Линдхольм отметил, что среди критериев отбора на первом месте – опыт, а профиль подготовки – на втором. При этом оба эти критерия играют роль отсекающих, они служат для отбора претендентов на должность для личного собеседования с работодателем. А в ходе такого собеседования оцениваются

уже преимущественно социальные навыки, личностные характеристики претендента, то есть то, что не связано со специализацией. Стоит ожидать, что бизнес, ориентированный на долгосрочную перспективу, имеющий дело с выпускником в течение многих лет, тем более будет иначе смотреть на проблему узкой специализации в подготовке бакалавров.

И действительно, в интересном выступлении президента и CEO старейшего шведского банка «Handelsbanken» Пара Бомана содержалось, скорее, противоположное требование к менеджмент-образованию, которое коротко можно было бы сформулировать так: «Мы нуждаемся в широко образованных людях». Г-н Боман вообще выступал с консервативных позиций, критикуя популярную в наши дни идею о том, что более сложный экономический мир, в котором мы живем, требует и более сложных схем регулирования. «Совсем не обязательно, – утверждает шведский банкир. – Эти схемы производят только огромные объемы ненужной информации. Если правила очень сложные и детальные – их применяют «в узком смысле», буквально. Значительно полезнее иметь, напротив, простые правила, широко применяемые ответственными, мотивированными, квалифицированными сотрудниками.» Другими словами, речь идет не об исключении человеческого фактора, а о том, чтобы на него опираться. И для этого, по мнению П.Бомана, необходимы широко образованные люди, «человеческий материал» высокого качества. При этом имеет значение и фактор дифференциации источников этого человеческого материала. Есть случаи, когда студенты университета рекрутируются из одних и тех же социальных групп, нередко даже из одних и тех же географических областей. В долгосрочной перспективе это подрывает репутацию школы. Такая ситуация, по мнению П.Бомана, наблюдается в Стокгольмской школе экономики, студенты которой в значительной своей части не только традиционно происходят из одних и тех же социальных групп, но и живут в столичном регионе поблизости друг от друга. По окончании этого престижного учебного заведения они в течение первых трех – четырех лет намного опережают своих конкурентов из других школ и мест происхождения. Однако лет через семь в лидеры выходят уже не они.

Университетская точка зрения на проблему специализации бакалавриата была представлена Nottingham Business School (Великобритания). Тенденция такова: если в 2006 году школа предлагала восемь программ в области управления бизнесом, ведущих к получению степени бакалавра искусств, то в 2009 году их уже стало 15. При этом увеличение числа программ происходило не столько за счет функциональной специализации (хотя выделились специализации по экономике финансового

сектора, маркетингу, дизайну и коммуникации, менеджериальным исследованиям), сколько за счет комбинирования академических программ (joint honours), диверсификации методов сочетания практики в компаниях с периодами очной учебы в университете (так называемые «sandwich courses», о которых мы уже говорили) и предоставления возможности получения степени бакалавра тем, кто уже имеет профессиональный диплом – так называемые «top up» программы. Стратегия Nottingham Business School состоит в широкой диверсификации предложения программ, что обеспечивается их построением из стандартных блоков дисциплин, которые входят в разные программы.

Что в имени тебе моем?

Довольно любопытная дискуссия развернулась по вопросу о том, в каком внешнем облике, в какой «упаковке» программа подготовки бакалавров менеджмента предстает перед обществом. Сюда входят такие аспекты, как наименование присуждаемой степени, самой программы, наличие у школы/программы международных аккредитаций, презентация программы на сайте школы.

Присуждение по окончании программы по бизнесу/менеджменту степени бакалавра искусств либо наук (BA или BSc) – в значительной степени дань традиции страны и университета. Международная унификация здесь не просматривается, тем более что и регламентирующие документы, используемые в процессе аккредитации, например EQUAL Position Paper on First Degree Programs in Management, не настаивают на каком-то едином стандарте. То же самое относится и к употреблению слов «business» и «management» в названиях программ. Такого универсально признанного бренда, каким в магистерских постопытных программах является MBA, в бакалавриате нет. Стоит отметить, что бакалаврские программы значительно более национально ориентированы, чем магистерские. Причем речь идет о сознательном выборе национальной ориентации, а не о недостаточно высоком уровне интернационализации. В ряде случаев правительственная финансовая поддержка этих программ обусловлена преподаванием на национальном языке.

Отличается от ситуации с MBA и отношение к аккредитации. Влияние наличия у школы/программы международной аккредитации на привлечение абитуриентов в бакалавриат минимально. Например, у школы бизнеса Умео, принимавшей конференцию, есть аккредитация EQUIS, но специальный опрос, проведенный среди абитуриентов, показал, что почти никто не обратил внимания на аккредитацию и она не была фактором выбора школы. О подобной ситуации говорили и другие участники конференции. Можно, конечно, думать, как это

предлагали некоторые участники дискуссии, что аккредитационные агентства просто недостаточно активно продают свой продукт на рынке первого высшего образования или что пик популярности аккредитаций прошел и мы можем стать свидетелями выхода успешных и самодостаточных школ из процесса аккредитации. По мнению большинства участников конференции, однако, ситуация вряд ли может измениться. Для бакалаврских программ международная аккредитация важна не с точки зрения привлечения абитуриентов, а с точки зрения международного академического сотрудничества. Здесь она становится своеобразным пропуском в привилегированное сообщество избранных (аккредитованных).

Тенденция диверсификации предложений школ бизнеса/менеджмента в сегменте бакалаврских программ означает также, что задача коммуникации школы с внешним окружением усложняется. Абитуриенты бакалавриата часто не в состоянии сделать осознанный выбор между множеством предлагаемых направлений и траекторий подготовки. Им требуется помощь в виде специальных брошюр и пособий, «дней открытых дверей» и хорошо организованных сайтов школ. Задача представления программ абитуриентам становится самостоятельным, сложным видом деятельности.

По второму кругу

Как уже отмечалось, конференция в Умео была уже седьмой. Начало было положено в Москве в 2003 году, затем были Любляна, Мадрид, Дублин, Руан, Бэбсон Парк. За эти годы развеялись первоначально завышенные ожидания, в атмосфере которых готовилась московская конференция, сложились определенные традиции и стереотипы: видный бизнесмен из страны-хозяйки, харизматичный лидер бизнес-школы в качестве председательствующего (в таком качестве в Умео выступал Майк Пейдж из Bentley University), яркие идеи по методологии обучения, иногда – банальные самоотчеты начинающих. При этом число участников конференций остается относительно стабильным – от 40 до 60 человек (в Умео – около 50 человек). Примерно половина – новички, впервые приехавшие на такое мероприятие.

В актив серии конференций можно записать формирование упомянутой EQUAL Position Paper on First Degree Programs in Management, многочисленные двусторонние контакты, установленные между участниками, для нашей страны – появление 2 EPAS – аккредитованных бакалаврских программ.

В 2010 году конференция по первому образованию возвращается в Мадрид, и ее будет принимать IE University. Представляется, что это хороший

повод задуматься о том, как внести новое содержание в работу профессиональной сети руководителей бакалаврских программ по менеджменту в Европе. Площадка для профессионального общения необходима, но столь же необходимы и новые идеи по организации работы такой площадки.



Издательство деловой литературы «Альпина Паблишерз»

Издательство «Альпина Паблишерз» основано в 1998 году. С сентября 2003 по май 2009 года оно носило название «Альпина Бизнес Букс» и входило в группу компаний «Independent Media Sanoma Magazines». В мае 2009 года акционеры приняли решение о разделении бизнеса: компания «Independent Media Sanoma Magazines» вышла из состава акционеров, и в соответствии с условиями сделки издательство сменило название на «Альпина Паблишерз».

«Альпина Паблишерз» издает литературу по менеджменту, маркетингу, личной эффективности, финансам, банковскому делу, ценным бумагам и психологии бизнеса. В месяц в издательстве выходит до 20 наименований книг суммарным тиражом до 100 тыс. экземпляров. Среди авторов – ведущие российские и зарубежные бизнесмены, топ-менеджеры, политики, преподаватели авторитетных учебных заведений. Издательство выпускает лучшие работы Стивена Кови и Джона Вон Эйкен, Билла Клинтон и Ричарда Темплара, Брайана Трейси и Энди Гроува, Майкла Портера и Филиппа Котлера, Луиса Герстнера и Глеба Архангельского, Светланы Ивановой и Радислава Гандапаса, а также других известных людей мира бизнеса. Последние несколько лет издательство уверенно занимает первые позиции в рейтингах продаж книг деловой направленности. В конце декабря 2008 года экспертный журнал «Деньги» издательского дома «Коммерсант» включил в топ двадцати деловых бестселлеров года тринадцать книг издательства «Альпина Паблишерз».

Отличительной особенностью издательства является повышенное внимание к качеству. Коллектив редакторов стремится к тому, чтобы книги были не только полезны и информативны, но и написаны хорошим литературным языком. Главное, чтобы идеи подавались ясно и доходчиво, а изложение было легким для восприятия.

Другие важные аспекты: дизайн и полиграфическое исполнение. Именно качество подачи материала и оформление книги демонстрируют уважение к читателю, и «Альпина Паблишерз» постоянно работает над тем, чтобы издания были на уровне лучших мировых стандартов. Миссия издательства – давать знания для личной и профессиональной самореализации.

Кроме того, в издательстве хорошо развита сеть дистрибуции, которая охватывает всю Россию – от

Калининграда до Владивостока, а также Украину, Республику Беларусь и Казахстан. Книги широко представлены во всех центральных книжных магазинах Москвы и Санкт-Петербурга (торговый дом «Москва», «Библио-Глобус», «Молодая гвардия», сеть «Московский дом книги», «Буквоед» и многие другие). Те же, кому удобно заказывать книги через Интернет, всегда найдут новинки издательства в интернет-магазинах (Ozon.ru, Bolero.ru и т.д.). Осуществляется и выездная торговля на различных семинарах, тренингах, конференциях и выставках.

В поддержку каждой книги проводится множество рекламных и PR-мероприятий. Рецензии на издания можно найти во всех ведущих деловых средствах массовой информации, включая телевидение и радио.

В «Альпина Паблишерз» есть отдел спецпроектов, который предоставляет своим клиентам ряд сервисов: издание книги под брендом компании, выпуск подарочного издания, размещение рекламы в книгах издательства – более 100 наименований книг суммарным тиражом в год более 300 тыс. экземпляров. Кроме того, можно заказать специальный тираж в фирменном стиле клиента любой из 400 уже изданных книг, что будет прекрасным подарком не только для сотрудников фирмы, но и для партнеров. Безусловно, брендированная бизнес-книга, в отличие от календарей, открыток и сувениров, – это свежее, нестандартное и эффективное маркетинговое решение. За пять лет издательство подготовило более 200 проектов с десятками российских и зарубежных компаний.

Выпуская книги, цель которых – помочь людям в бизнесе и профессии, издатели стремятся сделать все, чтобы читателю было удобно получать информацию где бы он не находился. И сегодня, в прогрессивное время компьютеров и Интернета, «Альпина Паблишерз» запустила абсолютно инновационный продукт, не имеющий аналогов на российском рынке, – это деловая онлайн-библиотека (www.lib.nonfiction.ru), включающая несколько сотен книг по менеджменту, маркетингу, финансам, политике и личностному росту, которые станут доступны целой организации. Для менеджеров это удобный способ получить новые знания в необходимых им сферах, а для руководителей – возможность заботиться о повышении квалификации сотрудни-

ков, не тратя много денег (электронная книга обходится в 250 раз дешевле бумажной). Одной из первых эту библиотеку приобрела Международная школа бизнеса Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации.

Работая на рынке деловой литературы уже более десяти лет, издательство имеет огромный список наград, в числе которых диплом «Лучшее деловое издательство 2002 года», вручаемый победителям национального конкурса «Элита фондового рынка – 2002». В 2003 году генеральный директор издательства А.М.Ильин был выбран газетой «Книжное обозрение» «Человеком книги – 2003» в номинации «Руководитель издательства». В 2006 году издательству был вручен золотой диплом премии «Лучшее издательство» в номинации «Деловая и экономическая литература». В мае 2007 года издательство стало лауреатом Национальной деловой премии. Кроме того, книги издательства каждый год получают дип-

ломы и премии журнала «Свой бизнес» в различных номинациях.

Книги издательства «Альпина Паблишерз» позволяют повысить уровень профессиональной компетенции, получить новые знания и в конечном счете добиться большего успеха.

**Адрес: 123007, Москва, 4-я
Магистральная ул., д. 5
Телефон: (495) 980-5354
E-mail: info@alpinabook.ru
Сайт: www.alpinabook.ru
Генеральный директор –
Алексей Маркович ИЛЬИН**

Институт «Международный финансовый центр»

АНО «Институт «Международный финансовый центр» создано на базе учебного центра МФЦ в 2006 году и специализируется в области дополнительного обучения и повышения квалификации финансовых специалистов, в том числе на фондовом рынке.

Институт МФЦ имеет следующие лицензии и аккредитации:

- Государственная аккредитация (серия 77 № 000161 регистрационный № 0161) выдана Департаментом образования г. Москва 16 мая 2007 года.
- Лицензия на образовательную деятельность (серия А № 225865 регистрационный № 020706) выдана Департаментом образования г. Москва 18 октября 2006 года.
- Является членом Российской ассоциации бизнес-образования.

Основу успешной работы института составляет огромный интеллектуальный, творческий и организационный потенциал. В институте работают на постоянной основе и привлекаются по договорам подряда многие известные специалисты. Задача разработки программ курсов и семинаров возложена на постоянно действующий Экспертный совет, в состав которого входят представители государственных органов, коммерческих компаний и учебных организаций.

Основываясь на знании отрасли, профессионализме преподавателей и персонала, Институт МФЦ разработал систему услуг, охватывающую весь спектр учебно-консультационных и кадровых вопросов, разрешение которых необходимо для эффективной деятельности организаций – участников финансового рынка, а также для успешной работы финансовых специалистов в различных социально-экономических сферах.

На постоянной основе Институт МФЦ организывает и проводит:

- подготовку к квалификационным экзаменам на фондовом рынке;
- повышение квалификации специалистов рынка ценных бумаг;
- консультационные семинары для финансовых специалистов, в том числе для специалистов рынка ценных бумаг;
- корпоративный и индивидуальный консалтинг по учетным, фискальным и правовым вопросам;
- тренинги по успешным продажам и маркетингу;
- подготовку к аттестации и повышение квалификации профессиональных бухгалтеров, аудиторов, налоговых консультантов;
- начальную подготовку бухгалтеров;

- начальную подготовку специалистов по налогообложению;
- аттестацию и повышение квалификации по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО);
- повышение квалификации сотрудников органов государственного, территориального и местного управления;
- выездные курсы и семинары по всем вышеуказанным направлениям в Москве и регионах России;
- специальные мероприятия (конференции, презентации, «круглые столы»);
- индивидуальные консультации по вопросам рынка ценных бумаг, бухгалтерского учета и налогообложения;
- международный консалтинг;
- совместно с фондовой биржей РТС разрабатывает и реализует программы на рынке производных финансовых инструментов «Деривативы: инструменты, рынки, оценка и анализ».
- совместно с учебным центром МФЦ разрабатывает программы MBA.

Институт МФЦ предлагает:

- проверенные практикой программы подготовки к экзаменам на фондовом рынке, ИПБ России (аттестат профессионального бухгалтера), Палаты налоговых консультантов (аттестат консультанта по налогам и сборам);
- обучение под руководством опытных преподавателей-практиков;
- обеспечение слушателей всеми необходимыми учебно-методическими материалами и полное экзаменационное сопровождение;

- скидки на обучение для коллективных заказчиков;
- занятия в удобное для слушателей время в просторных учебных аудиториях, оснащенных самым современным оборудованием;
- компьютерное тестирование по окончании обучения в условиях, максимально приближенных к экзаменационным;
- практические семинары по актуальным вопросам рынка ценных бумаг, корпоративного управления, бухгалтерского учета, налогообложения и права;
- достоверную информацию о новейших инструментах и тенденциях развития финансового рынка.

Институт МФЦ тесно взаимодействует с саморегулируемыми организациями и организаторами торговли, государственными регулирующими органами, ведущими мировыми и российскими научно-исследовательскими и учебными организациями.

**Адрес: 107023, Москва,
ул. Буженинова, д. 30
Тел. многоканальный:
(495) 921-2273
Тел./факс: (495) 964-0480
964-3190
E-mail: ecc@educenter.ru
Сайт: www.educenter.ru
Проректор –
Николай Борисович ДЕГТЯРЕВ**

Международная школа бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ

Международная школа бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ создана в декабре 2006 года для решения стоящих перед страной задач на базе научных школ академии, ее передового опыта для подготовки финансово-управленческих кадров высокой квалификации. Основными предпосылками ее создания стала актуальность реализации всех имеющихся возможностей Финакадемии в сфере бизнес-образования, которая обусловлена совре-

менными потребностями рынка дополнительных образовательных услуг, особенно в части международных образовательных программ и программ, рассчитанных на глобальную экономику и международные экономические отношения.

Несмотря на свой молодой возраст, школа вошла в двадцатку самых стратегичных школ бизнеса по версии журнала «Экономические стратегии» и в пятерку ведущих финансово-управленческих школ.

С 2008 года школа входит в ведущие международные ассоциации бизнес-образования (CEEMAN, EFMD и AACSB), членство в которых предоставляет широкие возможности для обмена опытом, передовыми технологиями и новейшими идеями в области бизнес-образования, разработки совместных образовательных проектов. Участвуя в работе ассоциаций, МШБ входит в международное образовательное сообщество в качестве равноправного партнера.

Школа позиционируется как инновационная финансово-управленческая бизнес-школа с углубленным изучением финансовых дисциплин. По мнению многих аналитиков, будущее за специализированными программами. Исходя из собственных задач была сформулирована миссия школы – своим опытом в образовательной деятельности, обширными связями с ведущими финансовыми и промышленными структурами во всем мире, знаниями, полученными от научных исследований, способствовать созданию поколения лидеров, которые будут формировать элиту бизнеса в России и за рубежом.

Сегодня в современном бизнес-образовании существует два основных вектора для обучения финансистов: подготовка оперативного финансового управленца, хорошо разбирающегося в доходах, затратах, налогах и бюджетировании, и подготовка стратегического финансового управленца, глубоко понимающего мировую экономику и способного предвидеть и прогнозировать будущее. С учетом этого МШБ готовит финансовых управленцев высшей квалификации, отслеживает все тенденции современного бизнеса, участвует в аналитической деятельности, владеет информацией и, наконец, имеет в своем составе специалистов, способных разобраться во всех тонкостях современных течений в бизнесе. Для этих целей в школе была создана кафедра «Инновационный бизнес», в состав которой вошли яркие представители реального бизнеса. Все это позволило МШБ более активно интегрироваться в Финансовую академию при Правительстве РФ, расширить связь теории с практикой и еще больше повысить конкурентоспособность нашей бизнес-школы на рынке образовательных услуг.

Международная деятельность МШБ Финакадемии направлена на повышение качества бизнес-образования, изучение образовательных стандартов ведущих международных школ бизнеса, постоянный поиск и внедрение новейших методов и инструментов обучения, а также повышение международного авторитета. МШБ Финакадемии совместно с Франкфуртской школой финансов и менеджмента (Германия) реализует международную российско-немецкую программу «МВА – Банковский менеджмент». Программа аккредитована Фондом аккредитации программ международного бизнес-администрирования (The Foundation for International Business Administration Accreditation – FIBAA) и уже завоевала свою аудиторию. ФШФМ в прошлом – банковская

академия, чем и обоснован наш выбор партнера. Эта программа реализуется в модульной форме на английском языке, что обуславливает серьезный предварительный профессиональный отбор и языковое тестирование. При этом основное направление данной программы – передовые банковские технологии на российском и зарубежном рынках.

Основную долю программ МШБ занимают MBA-программы. Повышение требований к управлению бизнесом, а также усиление контроля государства подталкивают компании к пересмотру методов оценки эффективности их деятельности. Понимание того, из чего складывается бизнес, какие процессы происходят внутри компании и как они влияют на ее эффективность, становится основой для точного, планового и скоординированного движения к поставленным целям. Для решения этих проблем, для подготовки успешного управленца в МШБ предусмотрены специализации «Общий менеджмент», «Финансовый менеджмент» и «Международный банковский менеджмент».

Для ведущих специалистов, имеющих базовое финансовое образование и прошедших специальное входное тестирование, МШБ предлагает в рамках программы MBA углубленную специализацию «Стратегические финансы и инвестиции» (уровень CFO), в которой предусмотрены не только эксклюзивные спецкурсы, но и базовые дисциплины, позволяющие сформировать основу элитной финансово-управленческой специализации, такие как «Политика диверсификации рисков компании» (Company Diversification Policy), «Структура долга и анализ долговых инструментов» (Mix of Debt), «Планирование доходности капитала с учетом рисков» (Design for Risk-Adjusted Profit) и многие другие.

Для реализации компетентностного подхода в программе MBA школа обеспечивает широкое использование в учебном процессе интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой. Данный подход способствует формированию и развитию профессиональных навыков менеджера, адекватных целям программ MBA.

Наряду с реализацией программ MBA, EMBA, программ переподготовки и повышения квалификации школа открыла набор на программу «DBA – Doctor of Business Administration». Программа DBA – высшая ступень квалификации менеджера. Возможно, в ближайшем будущем появятся новые направления, но сегодня лишь очень немногие бизнес-школы могут позволить себе реализацию программ такого уровня. Поэтому совершенно естественно, что в академии этой программе уделяется особое внимание, а ее научным руководителем стал ректор Финансовой

академии при Правительстве РФ М.А.Эскиндаров, который лично курирует и направляет программу.

Мы хотим добиться максимальной гибкости в обучении, вовлеченности слушателя в этот процесс, чтобы держать высоко установленную планку качества. Только связь науки с учебным процессом и практикой обеспечит тот результат, при котором мы сможем подготовить специалиста, ориентированного на нужды реального бизнеса.

**Адрес: 125993, Москва,
Ленинградский пр., д. 55
Телефоны: (499) 943-9495;
943-9479; 943-9457
E-mail: isb@fa.ru
Декан школы –
Наталья Андреевна ЕВТИХИЕВА**

Немецкая академия менеджмента Нижней Саксонии (DMAN)

Немецкая академия менеджмента Нижней Саксонии (Deutsche Management Akademie Niedersachsen, DMAN) в Целле – работающая в сфере международного сотрудничества общепользная организация, занимающаяся поддержкой экономического развития путем повышения квалификации и консультирования руководящих специалистов предприятий и организаций. DMAN организует специализированные отраслевые семинары, тренинги и стажировки для менеджеров из стран Центральной и Восточной Европы, Центральной Азии и Китая.

Академия DMAN была создана в 1989 году как инструмент поддержки внешнеэкономической деятельности Нижней Саксонии. Учредителями академии являются федеральная земля Нижняя Саксония, Deutsche Messe AG, TUI AG, Volkswagen AG, Северогерманский земельный банк NORD/LB, Sartorius AG, Grimme Landmaschinenfabrik GmbH & Co. KG, GP Gьnter Papenburg AG, торгово-промышленные палаты Ганновера и Люнебурга-Вольфсбурга, BNW (образовательное учреждение нижнесаксонской промышленности). DMAN имеет представительства в Москве (Россия) и Шанхае (Китай).

В настоящее время в академии работают 30 человек. С момента основания DMAN провела 1500 тренингов и семинаров, на которых получили подготовку 24 000 руководящих специалистов. Академия активно содействует обмену между предприятиями Германии, Центральной и Восточной Европы, Центральной Азии, закладывая тем самым основу для установления новых деловых контактов и развития партнерских отношений.

DMAN поддерживает немецкие предприятия в освоении рынков Восточной Европы и СНГ, предлагая услуги кооперативного менеджмента. Она организует работу бизнес-пула в Москве, осуществляет

подбор стажеров и мест прохождения стажировок, готовит и проводит посещение выставок и деловые поездки.

Семинары и тренинги DMAN проводятся при участии предприятий Германии и других европейских стран, предлагающих ознакомительные посещения и места для прохождения стажировок.

Кроме того, академия реализует проекты в области повышения квалификации и бизнес-консультирования по заказу международных организаций. Так, DMAN возглавляла консорциум партнерских образовательных учреждений из различных стран Европы для реализации программы подготовки менеджеров «Managers' Training Programme» (MTP) Европейского Союза (ЕС). На семинарах по менеджменту и стажировках на западноевропейских предприятиях в рамках программы MTP получили подготовку в общей сложности 2700 специалистов из СНГ и Монголии.

С 1998 года академия участвует в Президентской программе – инициативе в области реформирования российской экономики, проводимой под патронажем Президента Российской Федерации. С 1998 по 2007 год ежегодно около 5000 молодых специалистов – представителей подрастающего поколения менеджеров приобретают современные знания и навыки по управлению предприятиями. Для лучших из них подготовка в стране дополняется практическим тренингом за рубежом, в ведущих промышленных странах, проводящих соответствующие программы на основе двусторонних государственных соглашений с Россией. Крупнейший вклад в реализацию Президентской программы вносит Германия: к началу 2007 года немецкие предприятия уже приняли 3100 практикантов, при этом 420 из них курировала DMAN.

Благодаря структуре учредителей академии и связанным с ней административным ресурсам участники Президентской программы могут встретиться с соответствующими партнерами из областей деятельности, которые они сами представляют, а также с политиками земельного уровня, представителями деловых кругов и различных союзов. Это позволяет слушателям программы ознакомиться на местах со сферой предприятий малого и среднего бизнеса и лично обменяться опытом. Таковы уникальные шансы и особенности услуг Академии.

Представительство DMAN в Москве:

Адрес: 119017, Москва,

1-й Казачий пер., д. 7

Телефон: (495) 234-4983

Факс: (495) 730-4044

E-mail: dman@col.ru

Сайт: www.dman.de/

Андреас ЙОПТ

Уральский государственный университет им. А.М.Горького

Уральский государственный университет им. А.М.Горького (УрГУ, Екатеринбург) – классический российский университет, имеющий 90-летнюю историю. В настоящее время УрГУ – это ведущий региональный университет России с высоким международным рейтингом, в рамках которого существует 14 факультетов.

Экономический факультет УрГУ является крупным центром подготовки экономистов-аналитиков в Уральском регионе. В настоящее время факультет обеспечивает подготовку экономистов на всех ступенях высшего профессионального образования:

- на ступени бакалавра по направлению «Экономика»;
- на ступени специалиста (специальности «Мировая экономика», «Финансы и кредит», «Маркетинг»);
- в магистратуре и аспирантуре.

Экономический факультет сегодня – это крупный учебно-научный центр подготовки экономистов-аналитиков не только для Уральского региона, но и для всей России. Стратегической точкой роста на факультете является магистратура – открытая первой в Уральском регионе она выполняет важные функции по подготовке высококвалифицированных специалистов как для исследовательской и образовательной деятельности, так и для практики. С 2008/09 учебного года на факультете открыты новые магистерские программы «Финансовая экономика» и «Международная экономика», включающие ряд курсов на английском языке, обучение в течение семестра в одном из зарубежных университетов-партнеров и зачет пройденных дисциплин в соответствии с требованиями ECTS.

За последние годы на факультете сформировалась глубоко продуманная программа подготовки студентов-экономистов, которая охватывает широкий блок фундаментальных и инструментальных теоретических дисциплин (микро- и макроэкономика, эконометрика), прикладные теоретические курсы (немонетарная и монетарная международная экономика, экономика труда, экономика государственного сектора, институциональная экономика, экономика переходного периода и т.д.), а также современные бизнес-дисциплины (финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, логистика, международный маркетинг, международный менеджмент и т.д.).

Экономический факультет УрГУ предлагает широкий спектр современных программ бизнес-образования, профессиональной переподготовки и повышения квалификации. Популярны среди слушателей программы «Международный бизнес», «Современная практика управления финансами», «Стратегический маркетинг», «Экономика и управление на предприятии», «Управление персоналом», «Логистика» и другие.

Факультет имеет прочные и постоянно развивающиеся международные контакты. Партнерские отношения установлены с университетами Германии, США, Чехии, Бельгии, Нидерландов, Италии и Хорватии. Взаимодействие факультета с мировым научным и академическим сообществом реализуется в различных формах – программы двустороннего обмена, совместная организация научных конференций, развитие совместных академических проектов. Студенты – участники программ обмена имеют возможность обучения в течение семестра в одном из зарубежных или российских университетов-партнеров с зачетом пройденных дисциплин в соответствии

с требованиями ECTS, а также продолжения образования в университетах-партнерах.

Активное взаимодействие с международными организациями и зарубежными университетами также поддерживается посредством участия в международных образовательных и исследовательских проектах. Более десяти лет факультет является получателем крупнейших грантов, нацеленных на развитие высшего и специализированного экономического образования в России. В настоящее время на факультете реализуется международная программа академического развития (Academic Fellowship Program) в рамках гранта Центрального европейского университета, направленная на поддержку преподавателей, получивших научную степень западных университетов, развитие инициатив в модернизации высшего образования и выстраивание международного академического партнерства.

Продолжает развиваться сотрудничество с известными российскими центрами подготовки экономистов и управленцев. Академическое партнерство с ведущими вузами страны, такими как ГУ – ВШЭ, РЭШ, экономические факультеты МГУ им М.В.Ломоносова и СПбГУ, ВШМ СПбГУ и другими, позволяет студентам экономического факультета слушать открытые лекции приглашенных профессоров – ведущих российских экономистов.

Одной из прорывных программ в направлении развития межвузовских связей стала запущенная в сентябре 2008 года уникальная для России совместная программа с Государственным университетом – Высшей школой экономики по модели «двух дипломов».

Гордостью факультета являются его выпускники – специалисты высокого класса, получившие классическое университетское экономическое образование и востребованные на современном рынке труда. За выпускниками на факультет обращаются лучшие компании Уральского региона и России, а также крупные западные компании, оперирующие на российском рынке. В числе корпоративных партнеров факультета – лидеры современного бизнеса, успешно развивающиеся на российском и международном рынках. Это, например, филиалы мировых аудиторских и консалтинговых компаний КПМГ, «Ernst&Young», «PricewaterhouseCoopers», международные и крупнейшие российские банки «Райффайзенбанк Австрия», «Сосьете Женераль Восток», МДМ Банк, Уральский банк Сбербанка РФ, СКБ-банк, ведущие предприятия региона.

Экономический факультет УрГУ молод – в 2009 году ему исполнилось 26 лет, при этом он полон планов и начинаний. Стратегическими ориентирами для экономического факультета являются интернационализация учебных и научных проектов, акцент на создание новых знаний и интенсивность связей с корпоративным сообществом.

Адрес: 620083, Екатеринбург,
пр. Ленина, д. 51

Тел./Факс: (343) 350-7433
350-7488

E-mail: imb@usu.ru
mikhael.blizorukov@usu.ru

Сайт: www.imb.usu.ru

Директор школы бизнеса MBA –
Михаил Геннадьевич БЛИЗОРУКОВ

Список организаций, выбывших из РАБО

(утвержден решениями совета РАБО от 24 апреля и 25 июня 2009 года)

Институт дополнительного образования и профессиональной переподготовки ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ», директор Центра дополнительной профессиональной переподготовки Т.В.Матвеева

Негосударственное образовательное учреждение дополнительного образования (повышения квалификации) «Корпоративный университет «Норильский никель», ректор В.Ш.Каганов

«Альпина Паблишерз»: новинки деловой литературы

Начала нового делового сезона с нетерпением ждали и участники бизнес-сообщества, и студенты, получающие бизнес-образование. Всех волновал вопрос: надо ли нам осенью готовиться ко второй волне кризиса, слухи о которой ходили еще с весны? Профессионалы всех уровней с началом делового сезона ожидали появления новой информации, которая помогла бы лучше сориентироваться в текущей экономической ситуации. Согласно последним прогнозам экономистов, в ближайшее время мы можем рассчитывать на стабильность, и нынешний спокойный период наиболее благоприятен для того, чтобы пополнить багаж знаний и повысить профессиональный уровень. Решению именно этих задач служат книжные новинки, подготовленные издательством «Альпина Паблишерз».

Кризис заставил многих осознать, насколько мало мы знаем о том, что в действительности происходит на финансовых рынках. Стало очевидно, что многим из тех, кого мы считали профессиональными финансистами, неплохо было бы вновь отправиться за школьную парту, освежить свои знания, начав с азов. Для всех, кто хотел бы повысить уровень понимания механизмов, приводящих в движение рынки капитала, предназначены книги серии «Reuters для финансистов», выпущенные в свет издательством «Альпина Паблишерз».

Серия «Reuters для финансистов» включает в себя три книги: «Фондовый рынок. Курс для начинающих», «Рынок облигаций. Курс для начинающих» и «Деривативы. Курс для начинающих». Тем, кто не может отнести себя к категории финансистов, не стоит пугаться названия серии – в действительности книги написаны доступным языком, с минимальным использованием профессионального жаргона, так что усвоить знания сможет стопроцентный гуманитарий, к финансам никогда отношения не имевший. Все книги серии снабжены множеством упражнений, примеров и контрольных вопросов, что существенно облегчает усвоение прочитанного. В конце каждого раздела его содержание представлено графически, что помогает быстро повторить материал.

Фондовый рынок: Курс для начинающих / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 278 с.

Несмотря на сложность финансовых рынков, все большее число людей в силу не только профессиональных потребностей, но и личного интереса стремятся получить практические знания об особенностях их работы. Книга «Фондовый рынок. Курс для начинающих» – отличное стартовое учебное пособие для углубленного изучения фондовых рынков, которое поможет разобраться в фундаментальных различиях рынков капитала, в том, как работают фондовые рынки, какие инструменты на них применяются, как оценивать акции и как осуществляются торги. По сути, в этой книге собрана вся необходимая информация для того, чтобы стать профессиональным участником фондового рынка.

Рынок облигаций: Курс для начинающих / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблицерз, 2009. – 340 с.

Книга «Рынок облигаций. Курс для начинающих» адресована всем, кто заинтересован в глубоком изучении рынка облигаций. Многие, кто всерьез пытался изучить эту сферу, сталкивались с тем, что академические работы о рынке облигаций чрезмерно теоретизированы и сложны для восприятия так же, как и работы практиков, которые перенасыщены техническими деталями. В отличие от них, книга серии «Курс для начинающих» от всемирно известного финансового информагентства «Reuters» помогает быстро разобраться и в теоретических, и в практических вопросах, в том числе и весьма сложных, которые, как правило, рассматриваются только в специальной профессиональной литературе. Шаг за шагом в ходе изучения курса читатель узнает, как работают рынки облигаций, какие инструменты на них используются, как оценивать их доходность и, конечно, как торговать на рынке облигаций.

Деривативы. Курс для начинающих / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблицерз, 2009. – 201 с.

Отдельная книга серии «Reuters для финансистов» посвящена изучению деривативов, или производных инструментов. Не секрет, что сфера деривативов чрезвычайно сложна, и главное преимущество данного издания перед множеством других состоит в том, что в нем все сложные вопросы изложены просто и доступно. Книга «Деривативы. Курс для начинающих» дает исчерпывающее представление о процедурах использования производных инструментов на четырех рынках: валютном и денежном рынке, рынке долговых обязательств, рынке акций, рынке товарно-сырьевой продукции, энергии и транспортных услуг. Деривативы лежат в основе множества торговых стратегий, область их применения продолжает расширяться по мере развития финансовых рынков, и без глубокого понимания этой области знания специалистов и инвесторов нельзя считать полными. Книга помогает получить систематизированное представление о форвардных, фьючерсных, опционных контрактах, свопах, управлении рисками и торговле.

Вне зависимости от того, изучаете ли вы финансовые рынки, получаете бизнес-образование или оттачиваете профессиональное мастерство в работе, вам будет чрезвычайно полезна еще одна новинка издательства «Альпина Паблицерз» – книга Сергея Бехтерева «Майнд-менеджмент».

Бехтерев С.**Майнд-менеджмент: Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / Под ред. Г.Архангельского. – М.: Альпина Паблицерз, 2009. – 308 с.**

Книга «Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт» посвящена тому, как эффективно использовать способности своего мозга с помощью mind maps, которые часто называют «картами мозга» и «интеллект-картами». Стоит отметить, что это первая русскоязычная книга, посвященная теме майнд-менеджмента, научным редактором которой выступил лучший российский специалист по тайм-менеджменту и автор нескольких бизнес-бестселлеров Глеб Архангельский. Книга рассказывает о том, как с помощью майнд-менеджмента можно эффективнее учиться, решать нестандартные задачи, писать тексты, лучше управлять проектами и, конечно, получать от этого удовольствие. С.Бехтерев, сертифицированный тренер по майнд-менеджменту, обучает читателя тому, как рисовать интеллект-карты, использовать их для решения самых разнообразных задач, не только рабочих, но и личных, попутно рассказывая немало интересного о том, как работает наш мозг и как в полной мере использовать его возможности.

В заключение хочется отметить, что и учебные курсы серии «Reuters для финансистов», и книга С.Бехтерева несут в себе экспертное знание от лучших специалистов и учат верно оценивать ситуацию, анализировать информацию и принимать быстрые и правильные решения. А эти навыки являются ключевыми для достижения успеха в любой сфере.

BUSINESS EDUCATION: PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

L.Eventko. Development of the Russian MBA Program in 1999 – 2009:
Achievements and Challenges3
«Russian Business Does Not Neglect Business Education, Instead, It Is Interested In It».
Interview of I.Khakamada12

BUSINESS SCHOOLS: EXPERIENCE, PROBLEMS, OBJECTIVES

**Finance Academy Under the Government of the Russian Federation –
90 years of Educational Activity**
From an Academy to the University Research Complex. *Interview of the Rector of the Finance Academy
Under the Government of the Russian Federation M.Eskindarov*17
V.Dumnyy. The Role of International Cooperation in the Educational Process22
V.Pospelov. Contemporary Development Trends of Business Education
in Foreign Countries26
O.Kuznetsov. MPA Program – A New Technology of Building Strong Personnel29
T.Ryzhikova. The Link of Science, Practice and Education in the Activity of
the International Business School of the Finance Academy32
A.Denisova, N.Ipatova, S.Rastorguev. Specifics of Offering Educational Programs
to Corporate Clients36
Y.Mirkin. Manager as a Good45
N.Karkulenko. Competency Approach in Business Education47
I.Streletz. Teaching «Innovation Economics» in Programs for Managers
of Higher Qualification53

MBA PROGRAM: EXPERIENCE, CHALLENGES AND SOLUTIONS

L.Sviridova. Modern Business Education: Views of Potential and Actual MBA Students57
N.Akatov, M.Kustova, G.Novikova. Practical Experience of Project-Oriented Programs
for Managers' Preparation66

THE WORLD OF BUSINESS AND EDUCATION

M.Vishnyakova. Myths of Business Education71

EDUCATIONAL PROGRAMS AND TECHNOLOGIES

Winning Programs of the All-Russian Contest by RABE and NTF
A.Barinov. Program «Formulating the Strategy of Business Development and Managing
the Process of Its Implementation Through the Balances Score Cards System»76
A.Molodchik. Program «Modern Strategic Management» for MBA Students91
N.Zhavoronkova, V.Golubkin. Program «Strategy»98

OUR INFORMATION: CONFERENCES, SEMINARS, «ROUND TABLES»

T.Podsypanina. Quality of Russian Business Education Under the Current
Economic Conditions. *Overview of the Scientific-Practical Conference by RABE and AMR*106
Business Education and the Global Economy in Unstable Environment. *Conference for Directors
and Deans of Business Schools From Countries-Members of the Shanghai Cooperation Organization* ...114
O.Chascharina. Issues of Global Crisis in the Programs of Business Education.
Overview of the Scientific Practical Conference by RGGSM under the Government RF119
N.Filinov. EFMD Conference Dedicated to Management Programs for Undergraduates123

INTRODUCING NEW RABE MEMBERS

127

NEW PUBLICATIONS

«Alpina Publishers»: New Business Books134

