**Бизнес-образование в России**

Интервью с проректором Президентской Академии, директором крупнейшей бизнес школы страны (ИБДА РАНХиГС) и президентом Российской ассоциации бизнес образования (РАБО) С.П. Мясоедовым

1. **Бизнес-образование сегодня: что оно включает и каковы его основные тренды?**

За последнее десятилетие бизнес-образование сделало большой скачок. И продолжает расти. В стране работает до полусотни сильных, обладающих профессиональной экспертизой школ бизнеса и менеджмента. По нашей оценке, на их программах различного уровня и продолжительности ежегодно обучается до 100 тысяч человек. Много это или мало? Если вспомнить, что 25 лет назад мы начали с нуля, это много. Если говорить с учетом масштабов нашей страны, мало.

Ключевым элементом бизнес образования были и остаются программы МВА, которые в последние годы привлекают к себе все больше внимания в обществе и критики со стороны бизнеса. Иногда заслуженной, иногда – нет. Само по себе – это позитивно. Программы МВА получили общественное признание. Кроме того, с критикой программ МВА, резкой и смелой, выступают всегда те, кто эту программу не кончал. Профессионалы, занимающиеся управленческой психологией, знают, что в таких случаях «резкая и принципиальная критика» - это в 90% случаев компенсация внутреннего комплекса неполноценности через агрессию. Критиковать то, что не читал, не изучал, не понимаешь – это многолетняя привычка, выработанная еще в годы социализма. Причем, чем ниже культурный уровень и образовательный ценз критикующего (часто прикрытый купленными докторскими и кандидатскими диссертациями), тем жестче и грубее критика.

В принципе, бизнес всегда и во всем мире недоволен бизнес-образованием. И имеет на это право. Управленческое и бизнес образование создавалось в ответ на потребности бизнеса. И должно служить интересам бизнеса. В деловой среде скорость изменений непрерывно растет. И бизнесу хочется, чтобы деловой и управленческое образование не отставало, поспевало за этими темпами. Его представители хотят, чтобы образование было в большей степени ориентированным на практику. Давало практические знания, которые помогают решать проблемы «здесь и сейчас». Большинство бизнесменов приходят в бизнес-школу и говорят: «Нам нужно то, что ответит на наши вопросы сегодня. Что мы сможем уже завтра использовать в своей работе».

Мы же в бизнес школах отвечаем, но наша цель не дать вам готовые рецепты для решения сегодняшних проблем, а научить вас решать их самим и сейчас и завтра. ***Целеполагание ведущих бизнес школ России всегда нацелено на то, чтобы развить способность слушателей думать самостоятельно, развить их стратегическое мышление и лидерский потенциал, дать современный инструментарий для самостоятельного анализа непрерывно возникающих проблем****.*

Обучение на программах МВА ведущих бизнес школ России или за рубежом по смыслу и целеполаганию сродни учебе в консерватории. Сюда должны идти только талантливые и уже в той или иной мере состоявшиеся люди. Учеба на МВА людей без серьезного опыта практической работы в бизнесе, без лидерского и предпринимательского таланта так же мало перспективна, как учеба в консерватории людей без слуха, которые еще ни разу не пробовали себя ни как музыканты, ни как оперные певцы, композиторы. МВА – это программа, где должна произойти огранка таланта, где закалывается долгосрочный фундамент для карьерного и материального роста будущих виртуозов менеджмента и предпринимательства. Здесь учат стратегическому видению, принятию эффективных решений, саморазвитию, способности работать по современной методологии, образованию команды по четырем «витаминам» Ицхака Эйдеса, развитию эмпатии и потенциала лидера, скрытым пружинам мотивации коллектива на основе теории эмоционального интеллекта по Дэвиду Карузо, Дэниэлу Гоулману и Манфреду Кетс де Врис,

Здесь, на МВА, в ходе групповых и индивидуальных проектов на практике отрабатываются навыки работы по методологии «Голубого океана» лауреата Нобелевской премии в области менеджмента, профессора Ким Чана, особенности стратегического и тактического проектирования по методу «Аджайл» (Agile) и «Скрам» (Scrum), особенности и границы их применимости в условиях различных деловых культур, их связи с корпоративной культурой, в целом, и способностью компании перейти от управления по целям к управлению по ценностям. И многое другое, что в совокупности формирует прорывную синергетику практико-ориентированной теории и знаний.

Здесь многое зависит не от того, чему учат сегодня и завтра, а от того КОГО учат, КТО учит, КАК это формирует синергию результата. То есть на первое место выходят, талант слушателей, профессиональные качества тех, кто преподает, а также, удается ли бизнес школе создать то, что в управлении называют «тэссит нолидж» (“tacit knowledge”), «скрытые или неявные знания», т.е. способность коллектива наставников сформировать у выпускников своего рода синергетический умений и навыков, необходимых для управленческого рывка.

Синергия «неявных знаний», довольно широко описанная в зарубежной литературе, трудно поддается схематизации и формализации. Она иллюстрируется известным примером, когда группа бизнесменов попыталась воссоздать скрипку Страдивари. Провели компьютерное исследование ее дизайна, скопировали все с точностью до микрона, сделали лабораторные анализы клея и лака, точно подобрали древесину, высушили до той же консистенции. В итоге получили точную копию-клон с одним лишь отличием: не удалось придать ей звучания Страдивари. Формируемые годами упорного труда и талантом гения «неявные знания» плохо поддаются копированию даже при использовании современных технологий.

И применительно к бизнес школе потенциал «неявных знаний» не определяется описанием программ и государственной аккредитацией. Это инструменты, по которым можно лишь отсечь халтуру от нормального усредненного качества образования. В то же время «неявные знания», которые дает бизнес школа, могут быть несложно оценены через два косвенных показателя: успешный карьерный рост выпускников и процент новых слушателей, пришедших за счет рекламы «word of mouth» или «из уст в уста». То есть через активную позицию успешных выпускников, которые рекомендуют бизнес школу своим коллегам и друзьям. ***Именно поэтому главнейший показатель качества программ МВА и ЕМВА сильной бизнес школы, наряду с карьерным ростом выпускников, – это то, что 80-90% новых слушателей при заключении контракта на обучение говорит, что пришли на программу по рекомендации друзей-выпускников.***

\* \* \*

Сказанное относится к долгосрочному и обычно дорогостоящему сегменту бизнес образования, рассчитанному на реализацию долгосрочной стратегии личностного роста или стратегии развития компании. ***Что же касается помощи в «пожаротушении» текущих проблем, то этими проблемами также надо заниматься профессионально. Но это – другой сегмент бизнес образования, в котором бизнес школы участвуют в ограниченной степени. Это сегмент краткосрочных программ и тренингов. В этом сегменте сегодня работают тысячи сравнительно небольших, но часто ярких и высокопрофессиональных тренинговых, консалтинговых, коучинговых, консаучинговых центров.***

Они приносят на рынок краткосрочные программы и семинары, анализируют конкретные и горящие проблемы с руководителями бизнеса. Здесь действует принцип, чем проблема острее, тем быстрее создается семинар или программа. Тем, как правило, они короче. На сленге бизнес образования мы называем это «управленческим фаст фудом», от английского «fast food» или «быстрое питание». Причем, мы произносим эти слова с позитивной коннотацией. Это – важный и востребованный сегмент рынка, который успешно развивается в последние годы. С которым бизнес школы активно сотрудничают.

Если компании и ее руководителям нужно немедленно «разрубить» узел накопившихся проблем, получить рекомендации «здесь и сейчас», им не нужна программа МВА, Им нужен ориентированный на проблему управленческий консалтинг, где профессионалы изучат ситуацию и помогут принять решение.

И, важно понять, бизнес образование – это обширная область специализированного, профессионального образования, где образовательные структуры различных уровней занимают свои уникальные сегменты и маркетинговые ниши. Что эти с структуры не столько конкурируют друг с другом, сколько друг друга дополняют. Причем ***преподаватели-практики, тренеры, тюторы, коучи, фасилитаторы, организаторы коворкинга*** и другие, к сожалению, почти не известные в университетской системе страны профессии могут с успехом одновременно работать в разных нишах. Продолжая нашу аналогию с миром музыки отмечу, что короткая музыкальная партия виртуоза-саксофонистав вечернем клубе, внося элементы импровизации в известные мелодии, не исключает его использования на концерте симфонического оркестра, где он, как член «музыкальной команды» будет играть строго по нотам один из элементов большого произведения.

\* \* \*

Помимо долгосрочных программ по развитию уже работающих руководителей среднего или высшего эшелона, краткосрочных продуктов, ориентированных на спрос «здесь и сейчас», ***есть еще конкретные задачи подготовки команд и задачи построения корпоративной культуры в тех или иных крупных компаниях. Для реализации этой потребности создаются корпоративные университеты.***

Корпоративный университет ― очень громкое название. Оно пришло к нам в страну и получило распространение недавно, поэтому сейчас о нем говорят с придыханием: «Корпоративные университеты ― это панацея, которая спасет российскую систему вправления!». А, поскольку многие из людей, которые руководят корпоративными университетами сегодня вышли из советского прошлого, где ключевой ценностью была вечная борьба против кого-то или чего-то, то корпоративные университеты стали противопоставлять школам бизнеса. А заодно – и университетам, не говоря уж о всяких-там тренинг центрах или консалтинговых компаниях. Мой учитель, академик-реформатор Абел Гезевич Аганбегян, любил повторять: «Бороться надо не с людьми, а с проблемами». Во всем мире у корпоративных университетов это неплохо получается. У нас пока у многих корпоративных университетов – не очень.

Давайте назовем вещи своими именами: ***90 % корпоративных университетов ―это те же тренинг-центры с краткосрочными программами, только адаптированные к нуждам конкретной компании.*** Полезно это? Да, полезно. Позволяет решать проблемы «здесь и сейчас» применительно к нуждам отдельной компании и с учетом ее специфики? Да, позволяет. Дает это глубокие знания, может радикально повысить потенциал управленцев? Сомнительно.

Отмечу только один момент. Бизнес школы собирают на свои программы представителей различных предприятий и отраслей. Это обеспечивает возможность обмена уникальным управленческим опытом, между руководителями, которые абсолютно не зависимы друг от друга. Имеют разный опыт, часто дисперсную мотивационную систему и условия работы. Ключевой принцип организации программ ведущих бизнес школ мира: “Enrichment through sharing” («Обогащение через обмен опытом») здесь реализуется намного более широко и всесторонне. В корпоративных университетах рамки обмена опытом и, следовательно, возможности для получения универсальных управленческих знаний и навыков объективно сужаются, искусственно втискиваются в прокрустово ложе отраслевых, нишевых, функциональных и т.п. интересов компании. Верные ответы даются, так сказать, на не всегда верно поставленные вопросы.

При этом, как своего рода мантра повторяются заклинания о связи с практикой, специализации и конкретизации знаний, которые, как и у коротких программ тренинг центров, применимы «здесь и сейчас». Таким образом, практическая ориентация и технический характер получаемых знаний, являясь несомненным плюсом по сравнению с вузовскими программами, обычно нивелируется недостаточностью обще управленческой подготовки, невозможностью получить полный спектр навыков личностного развития. Ибо, как говорил Казьма Прутков: «Специалиста уподоблю флюсу в его односторонности».

Системная и долгосрочная подготовка руководителей среднего звена в корпоративных университетах имеет и еще один объективный ограничитель. Для компании всегда важно, чтобы учеба не послужила поводом и возможностью для перехода сотрудника на более высокую должность в компанию конкурент. Следовательно, в неписанных правилах корпоративного университета всегда присутствует положение о том, что учебные программы повышения квалификации, групповые тренинги и корпоративные мероприятия должны помочь «привязать» сотрудника к фирме. И вновь, как и ранее, мы отметим, что с позиции компании и элементарного здравого смысла, этот подход полностью оправдан. Однако, одновременно это неминуемо накладывает существенные ограничения на качество и среднесрочную, а таем более долгосрочную отдачу и эффективность учебного процесса. С этой точки зрения, создание образовательных продуктов, которые будут способствовать качественному скачку способностей и умений обучаемых, часто сознательно или бессознательно воспринимается, как угроза их будущего ухода в другую компанию.

Осознавая свое вполне конкретное целеполагание и существующие ограничители, корпоративные университеты в большинстве стран мира по преимуществу ограничивают свою деятельность короткими, реже среднесрочными (продолжительностью до полгода) учебными программами. Сложные образовательные программы и консалтинговые проекты обычно заказываются ведущим бизнес-школам и специализированным консультационным фирмам. Более того, даже при реализации коротких программ, сфокусированных на конкретных потребностях компании, корпоративные университеты во всем мире часто прибегают к аутсорсингу, заказывая их составляющие в бизнес школах или брендовых тренинг-центрах.

Подняться над этим уровнем, создать учебно-методические, педагогические и исследовательские ресурсы для реализации сложных программ удается лишь немногим корпоративным университетам, основанным и финансируемым компаниями транснационального и многонационального уровня. Однако, даже в этом случае, через некоторое время руководство компаний начинает осознавать, что попытка реализовывать большинство образовательных продуктов своими силами в итоге повышает издержки, не обеспечивая ожидаемого повышения качества. В итоге большинство корпоративных университетов возвращаются к общепринятой модели работы на аутсорсинге за исключением технических, технологических и узкоспециализированных тренингов.

Примером такого генезиса может служить корпоративный университет компании «Моторола», являющийся для международного бизнес образования во многом образцом для подражания. Полтора десятилетия назад университет сделал частично удачную, но весьма дорогостоящую, попытку, совместить под одной крышей международный исследовательский, учебно-методический центр по вопросам корпоративной культуры и особенностей управления в условиях глобализации экономических процессов. Однако постепенно деятельность университета сфокусировалась на решении его более непосредственных задач, связанных с переподготовкой сотрудников компании и их адаптации к процессу управления изменениями.

Российские корпоративные университеты находятся сегодня в фокусе внимания делового сообщества. Нескольким крупных и средним компаниям удалось достичь за последние годы серьезного успеха, сформировать оригинальные и учитывающие российскую специфику модель развития. Нельзя не упомянуть и о, в целом, удачной попытке группы руководителей корпоративных университетов страны во главе с бывшим руководителем корпоративного университета Росатома, а ныне – Роскосмоса Андрей Афонина, разработать в рамках Национального совета по оценке качества делового и управленческого образования (НАСДОБР) первой национальной рамки стандарта деятельности корпоративного университета.[[1]](#footnote-1) иИдет поиск оптимального сочетания международного опыта и российских особенностей, попытки поиска своего пути, который в российских условиях часто, как гласит поговорка, дают результат: «у нас все, не как у людей». В первую очередь, это проявляется в том, что руководители многих корпоративных университетов, часто имеющие весьма скромный образовательный ценз и почти нулевые навыки работы на рынке, немедленно после назначения, начинают считать себя гуру менеджмента мирового или, в крайнем случае, национального масштаба.

На университетских профессоров новоиспеченные «гуру по должности» смотрят сверху вниз, как на недотеп-теоретиков и неудачников. Бизнес школы рассматривают, как досадное рыночное образование-конкурент, от которого надо держаться подальше, а тренинг-центры для сотрудничества подбирают по личной лояльности и, нередко, по принципу непотизма и готовности скрыто делиться доходами. Диалог о сотрудничестве и поиске возможностей синергетического объединения ресурсов в этом случае напоминает разговор прапорщика с солдатом-интеллигентом, где любые проявления знаний и интеллекта солдата вызывают лишь раздражение и агрессию, прикрытые, красивыми, повторяющимися и ничего не значащими заклинаниями о том, что «отсталая теория должна быть заменена передовой практикой», что «новые экономические условия и конкуренция превращают корпоративные университеты в единственные очаги истинных знаний и умений» и т.п.

Поскольку практически все, без исключения, корпоративные университеты полностью или частично существуют за счет бюджета материнской компании и во всем зависят от решения ее первых лиц, вторая проблема этих образовательных организаций состоит в том, что их руководители (сознательно или подсознательно) воспринимают возможность любого стратегического альянса с бизнес школой или сильным тренингово-консалтинговым центром, как угрозу потери авторитета в глазах руководства, влияния на руководство. И, что еще важнее, как угрозу утраты контроля за часть бюджета.

Иными словами, у корпоративного университета есть свой бюджет, которым никто не хочет делиться. В корпоративных университетах сидят «гении», и если они обнаруживают, что в бизнес-школах и тренинг центрах тоже сидят «гении», это вызывает у них раздражение ― зачем же отдавать конкурентам часть рынка? Причем раздражение, часто усиленное скрываемым комплексом внутренней неуверенности и профессиональной неполноценности. Следствие: стремление превратить корпоративный университет в натуральное хозяйство, где основные ресурсы – свои и полностью подконтрольные.

За последнее десятилетие мы с огорчением наблюдали многочисленные случаи, когда вокруг ряда корпоративных университетов последовательно выстраивалась своего рода крепостная стена из стабильно привлекаемых, «прикормленных» мелких тренинг-центров подрядчиков. Причем даже поверхностное изучение истории и достижений этих «лучших и ориентированных на практику провайдеров» обнаруживал, что их нынешние кураторы от корпоративных университетов или эйч-ар отделов компаний прежде ими либо владели, либо руководили. Естественно, что аргументированный диалог о реальных потребностях клиентов и качестве образования в таких случаях был крайне затруднен.

Как мы уже отмечали, многие проблемы корпоративных университетов страны – это болезни роста, которые, как мы надеемся, будут постепенно преодолены в течение ближайших полутора-двух десятилетий. Наш опыт показывает, что многие достижения и новеллы мирового бизнес образования приходят в нашу страну с небольшим временным лагом-опозданием примерно на 7-10 лет. Практика широкого привлечения профессионалов на аутсорсинге в целях ускорения инновационного развития и экономии издержек, успешное сотрудничество ведущих бизнес школ мира и корпоративных университетов прежде всего при разработке и реализации сложных, долгосрочных и дипломных программ магистерского уровня, уровня МВА, ЕМВА и т.п., по нашему убеждению, это одна из важных тенденций развития российского бизнес образования в ближайшем будущем.

\* \* \*

Говоря о тенденциях и ключевых сегментах российского бизнес образования, наряду с бизнес школами, тренинг-центрами и корпоративными университетами нельзя не отметить ***основанное на достижениях в сфере интернет-технологий дистантное образование.***

Хочу сразу оговориться, что дистантное образование, опирающееся на сформированный институт профессиональных тютеров, получило в российском бизнес образовании (в отличие от университетов) достаточно широкое распространение. Его, в целом, отличали - приличное качество и разумная адаптивностью к нуждам потребителей из бизнеса. Однако в последние годы на рынок дистантного образования пришли новые провайдеры, опирающиеся на достижение интернет-технологий, переносящие центр тяжести образования на экраны гаджетов, делающие образовательные продукты максимально быстро реагирующими на все новые явления и проблемы российского и мирового бизнеса. Наряду с вебинарами, мозговыми штурами, он-лайн курсами и тренингами на рынок ворвались мини-конференции, экспертно-технические мастер классы и другие продукты, ценность которых не просто определяется лозунгом тренинг центров «здесь и сейчас», но и часто подразумевает, что «не здесь и не сейчас» продукт уже полностью устаревает и отправляется в мусорную корзину. В образование приходит новых подход, известный в экономике потребления постиндустриального общества, как «wasted products», т.е. продукты (а теперь услуги) которые после однократного потребления выбрасываются и более не используются. Возможно, кому-то покажется кощунственным сравнение коротких технических программ и мини конференций, проводимых он-лайн, с памперсами, бумажными полотенцами. Однако, как нам представляется, аналогия при - всей ее условности – вполне уместна.

Однако образование, основанное на достижениях информационных технологий, ориентированное на поколения «х», «у» и «z», – это не только краткосрочный «супер фаст фуд», производимый почти конвейерными методами, но с широкой возможностью индивидуальной подстройки. Выстроенное на платформе IT дистантное образование дает возможность не только вынести в вебинары и он-лайн программы не только 80-90 % знаний и умений, передаваемых на коротких специализированных программах, тренингах, мозговых штурмах по узким областям знаний. IT-технологии позволяют перенести в онлайн и значительную часть долгосрочных программ. Так возникают по всему миру blended-программы, где часть программы МВА преподается в режиме онлайн, часть ― в аудитории. Ищется тот рыночный баланс цены и качества, к которому игроки рынка бизнес-образования будут переходить в ближайшее десятилетие. Возникают новые провайдеры, типа ставшего нарицательным в США и Европе сетевого он лайн «Университета МИНЕРВА», который, если верить оценкам деканов ведущих бизнес школ США, высказываемым на международных конференциях, за последние 5-6 лет, не напрягаясь и играючи, откусил у традиционных американских университетов и бизнес школ от 25 до 30% клиентуры и рынка!

Уйдет ли все образование в онлайн полностью? Вряд ли. Полное вытеснение университетов и бизнес школ с рынка, всеобщее наступлении МООС и КУРСЕРЫ – скорее модные «страшилки», чем реальность. Точно так же, как театр вряд ли когда-нибудь целиком уйдет в телевидение. В фильме «Москва слезам не верит», в первой серии, один из персонажей говорит, «Сколько театра не будет ― будет одно телевидение». Во второй серии он уже заявляет: что, как бы, вместо телевидения не остался один театр. И то, и другое ― крайность. Это два сопредельных искусства, которые где-то соприкасаются, а где-то работают самостоятельно.

Серьезное бизнес-образование ― это обмен опытом между предпринимателями, а не только трансляция знаний или их выработка под руководством профессора. Обмен знаниями ― это создание некоего нового продукта, который применим на практике, группой на основе обмена опытом. Это то, что делается в аудитории. Но этим образование не ограничивается.

Бизнес всегда имеет очень личностный характер. Строится на взаимной симпатии, уважении и доверии, которые сложно выстроить, работая он-лайн на образовательных платформах. Особенно справедливо это в «полувосточном» обществе, к которому мы относимся. У нас доверие ― важнейшая составляющая. Оно возникает и укрепляется, когда вы работаете с такими же, как вы, бизнесменами в аудитории программы МВА на протяжении длительного периода и обсуждаете важные проблемы. Здесь вы не только получаете знания и делитесь опытом. Здесь вы заводите новые контакты, проникаетесь доверием, узнаете о сопредельных бизнесах. Это требует личного контакта.

Но, перевод на IT-технологии, как минимум, 30-40 % программ МВА и ЕМВА, уход значительной части даже долгосрочного, элитного бизнес образования в «облачные высоты» в течение ближайшего десятилетия – это потребность времени.

Говоря о бизнес образовании для лидеров и предпринимателей, я люблю использовать аналоги часовой индустрии. Сильная и ориентированная на управленческую элиту бизнес школа, в отличие от университета, не должна быть безразмерной. Если университет – это, своего рода, большой универсальный магазин образовательных услуг, ориентированных на разные слои общества и разные специальности, сильная бизнес школа – это всегда полу-бутиковая структура. Ее топ программы не могут быть дешевыми. А их наборы, как выпуск часов «Бригет» или «Ролекс», не может быть массовым. Вместе с тем, рынок швейцарских часов был десятилетие назад буквально «взорван» новым провайдером, предложившим на рынке часы «SWATCH». До него массовый рынок часов всегда был дисконтным, где масса прибыли достигалась масштабными продажами товаров сравнительно невысокого качества и примитивного дизайна. Бренд «SWATCH» сумел первым почувствовать стилистические предпочтения нового поколения, его тягу к оригинальности и инноватике. Это позволило бренду пойти в нижнюю страту среднего ценового сегмента рынка элитных часов и одновременно создать массовое производство и сбыт.

Я не сомневаюсь, что бизнес школы и работа топ-менеджеров в традиционной сохранятся в ближайшие десятилетия, как сохраняется театр, камерная музыка, мануфактурное производство механических часов и т.п. Однако, могу предположить, что российский провайдер, который первым сможет вывести на рынок дистантного бизнес образования, основанный на IT технологиях, программы, сочетающие качество, современность, эксклюзивность и… массовость, имеет шансы войти в историю. То есть, я считаю, что на рынке современного дистантного бизнес образования в ближайшие годы должны появиться новые программы, сочетающие уникальность, индивидуальный подход и массовость, как удалось сделать провайдеру «SWATCH» на часовом рынке. Провайдеры таких программ, несомненно, смогут перераспределить значительную часть традиционного рынка в свою пользу. Кресло Биллов Гейтсов и Стивенов Джобсов от бизнес образования пока вакантно… Но надолго ли?

1. **Бизнес по-прежнему крайне недоволен тем, что выпускники вузов не готовы сразу трудиться, и их приходится доучивать или переучивать («затачивать» под фирму)?**

Мы с Вами меняем тему разговора. От программ для действующих менеджеров и предпринимателей с солидным опытом работы мы переходим к вузовскому образованию: к бакалаврским и магистерским программам по управленческим дисциплинам. Это – абсолютно другой сегмент бизнес и управленческого образования, где, как правило, работают другие профессора и преподаватели. Вообще, число преподавателей, которые могут хорошо работать и на вузовских программах, и на «взрослых» программах для менеджеров с опытом очень невелико. Обычно хорошо получается или одно, или другое.

 Вузовские (университетские) программы бакалаврского уровня по менеджменту - это весьма специфический сегмент, в котором количество мифов и заблуждений, пожалуй, больше, чем в бизнес образовании для взрослых.

 Действительно, менеджеры идут на МВА, чтобы получить прикладные управленческие знания, обменяться опытом, получить импульс для карьерного роста. Руководители компаний и их собственники идут на программы ЕМВА, чтобы структурировать свой опыт, расширить стратегические перспективы, приобрести дополнительные личностные навыки, в первую очередь, в области лидерства и стратегии. Они ищут свежие подходы, инноватику, оригинальные идеи у себе подобных. (К слову, именно поэтому на хорошие ЕМВА доступ среднего менеджмента всегда очень селективен и ограничен).

Преподаватели на МВА и ЕМВА в отличие от университетских профессоров обладают, в первую очередь, компетенциями фасилитаторов и модераторов учебных сессий: их задача – в отличие от задачи вузовского профессора – не столько говорить, сколько молчать и слушать. Организовывать обмен опытом руководителей предприятий, которые находятся в аудитории. Чем больше говорят слушатели и чем больше молчит преподаватель, тем, при прочих равных, он сильнее, опытнее, талантливее, практико ориентированнее и т.п.

А за какими знаниями и какой карьерой выпускники средней школы идут на бакалаврские программы по менеджменту? Зачем вообще нужны бакалаврские программы по менеджменту? Ведь очевидно, что выпускник вуза, не имеющий опыта практической работы, вряд ли будет назначен руководителем какого-то бизнеса. С ними, по большей мере, работают университетские профессора, а не тренеры и коучи-практики. Что такое менеджмент вообще? Я знаю, что для многих это не до конца ясно. Бытует, кстати, абсолютно беспочвенное утверждение, что менеджерами, якобы, становятся недоучившиеся экономисты…. Хотя это – абсолютная глупость. ***Менеджмент – это шире экономики. Это, как минимум, синергетический сплав четырех дисциплин: психологии, социологии, экономики и юриспруденции. Причем именно в той последовательности, как эти дисциплины мною перечислены.***

 Во время работы на хороших, настоящих бакалаврских программах по менеджменту (а не на переименованных отделениях экономических факультетов) **знания и навыки студентов, кроме прочего, всегда складываются из трех слоев:**

* *общегуманитарных дисциплин* (основ экономической теории, философии, социологии, психологии и т.п.);
* *специальных дисциплин менеджмента* – менеджмент, маркетинг, эккаунтинг, финансы, организационное поведение, управление персоналом и т.д.
* в обязательном порядке, *«вшитых» в программу тренингов и занятий по личностному развитию*: умение слушать, писать, делать презентации, форматировать презентации, умение работать в команде, умение быть лидером и подчиненным, навыки групповой проектной работы и т.д.
* Плюс компьютерная грамотность: Уорд, Эксель, Пауэр поинт и т.п.
* Плюс два иностранных языка.

То есть в программе в обязательном порядке присутствует все то, что составляет основу хорошего гуманитарного образования, что дает возможность освоить категорийно-дефинитивный аппарат будущей профессии. И, наконец, в программе присутствует самое важное для любого будущего менеджера-практика – отработка навыков командной работы и эффективных коммуникаций с людьми.

Отсутствие последней части – это как раз то, что вызывает большую часть критики со стороны бизнеса в отношении вузовского образования. Выпускники подавляющего большинства вузов, как отмечает бизнес, имеют неплохую базу профессиональных знаний, но в теоретической форме, которая часто не соотносится с реальной жизнью. Они - инфантильны, не готовы брать на себя ответственность, подчиняться правилам командной работы, выполнять функции руководителя пусть небольшого и несложного, но самостоятельного проекта. Кроме того, выпускники факультетов менеджмента, по-хорошему, должны обладать вкусом и талантом к предпринимательству, стремиться к инноватике и созданию стартапов. Они должны мечтать, не о теплом месте на госслужбе или в Газпроме, а о собственном прорывном бизнесе. Именно поэтому на факультетах менеджмента настоящих бизнес школ многие студенты начинают работать part-time (неполный рабочий день) уже на четвертом, а иногда и во втором семестре третьего курса. Таких людей обычно с удовольствием берут на работу в компании и фирмы. У таких людей карьерный рост не задерживается.

Естественно, что не все выпускники факультетов менеджмента становятся бизнесменами и руководителями бизнеса. Среди прочего, это связано с тем, что многие потенциально предрасположенные к ведению бизнеса и управленческой работе выпускники средних школ, как и их родители, не понимают важности профессии менеджера. Менеджмент не выделен в государственном вузовском классификаторе профессий в отдельную строчку, а относится к объединенной группе экономических наук. Львиная доля профессорско-преподавательского состава университетов страны до сих пор наивно считает, что менеджмент – это часть экономики. Хотя – это далеко не так. Менеджмент – это синтетическая наука, которая формируется на стыке знаний в области психологии, социологии, экономики и юриспруденции. Причем именно в том порядке, в каком эти дисциплины перечислены.

Недооценка важности профессора менеджера на протяжении 70 лет объективно формировалась в стране, где, как мантра повторялись слова Ленина о том, что каждая кухарка может управлять государством. И, где предприниматель - основатель и собственник предприятия считался эксплуататором, подлежащим экспроприации. Это остаточно формирует отношение к частному предпринимательству и менеджменту и в наше время.

Бизнес образование должно работать над тем, чтобы сделать профессию менеджера и предпринимателя одними из самых уважаемых в обществе. Чтобы экономическое и управленческое образование в России, как во всех цивилизованных странах, были разграничены. Я убежден, что для тех, кто идет на управленческие факультеты, кроме результатов ЕГЭ, должны проводиться творческие конкурсы, как при поступлении в театральные и музыкальные вузы, на факультеты журналистики.

Человек без слуха может отучиться в музыкальном училище, но обычно он хорошо понимает, что его возможности профессиональной реализации ограничены. Что после окончания училища он будет администратором, и музыкант из него вряд ли получится. Мы, к сожалению, исходим из того, что управлением может заниматься кто угодно. Забывая, что для того, чтобы успешно руководить людьми нужны соответствующие склонности и талант, что успешный предприниматель – это «Божий дар» помноженный на образование и упорную работу.

Я не видел гениальных балерин, которые одновременно имели сильный вокал. Кто-то умеет петь, а кто-то - танцевать. Кто-то умеет управлять, а кто-то умеет быть управляемым. Кто-то ― экономист, блестящий аналитик, который может сделать экономический прогноз. А кто-то умеет поставить задачу перед людьми, отследить ее исполнение, вдохновить их и т. д. Для того чтобы управленческие вузы и бизнес-вузы готовили специалистов, которые будут востребованы, этих специалистов нужно более жестко отбирать на входе, учитывая не только полученные в средней школе знания, а и психологическую склонность к будущей весьма непростой и очень творческой профессии.

Второй момент. Обязательное изучение в вузе базовой управленческой теории ― работ ***Абрахама Маслоу, Анри Файоля, Майкла Портера, Питера Друкера. Современных гуру - Ицхака Адизеса, Дэвида Карузо, Майфреда Кетса Де Вриес, Герта Хофстеде*** и др. Обязательное знакомство с современными теориями лидерства и эмоционального интеллекта, кросс культурных основ поведения в обществе, современных методов проектной работы, построенных на подходах «Аджайл менеджмента» (Agile management). В период обучения мы должны дать ребятам эти базовые и современные основы менеджмента. Но не только это. Мы должны научить их не запоминать, а учиться самостоятельно: искать нужную для проектной деятельности информацию, анализировать ее, делать выводы, презентовать и отстаивать результаты. Вот неполный круг задач и проблем, которые должны решаться в рамках хорошей бакалаврской программы по менеджменту. К сожалению, далеко не везде в нашей стране они решаются подобным образом.

Я уже говорил, что бакалаврская программа по менеджменту должна помочь студенту сформироваться, как управленческой личности. На первом этапе развития ― научить их работать в команде, научить базовым коммуникационным навыкам, в том числе грамотно говорить и делать яркую презентацию…

«Бизнес-ангелы» признаются, что именно умение презентовать проект ― это на 60 процентов из 100 именно то, за что они дают инвестиции на стартап. Вникнуть во все детали у них не всегда хватает времени, а вот яркая презентация впечатляет. Задача научить писать ― это вопрос не только низкой грамотности современных выпускников школ, это вопрос поразительной стилистической беспомощности, связанной с умением повторять трафаретные мысли, и неумением мыслить самостоятельно. Навыки написания эссе, умение ярко и кратко резюмировать результаты, написать письмо ― с этих базовые коммуникационных навыков начинается общение в бизнесе. Кроме того, за 4 года обучения в рамках личностного саморазвития, в рамках психологических тренингов студентов нужно настроить на волну предпринимательства. И это тот минимум – плюс иностранные языки и компьютер – который по окончании бакалавриата по менеджменту (и другим управленческим направлениям – ГМУ, управление персоналом, управление маркетингом, управление финансами, управление проектами и т.п.) должен усвоить выпускник любого хорошего вуза страны. Или, мы должны признать, что дипломированный бакалавр не смог освоить базу своей профессии, не должен именоваться бакалавром менеджмента. И, естественно, будет не востребован в реальном бизнесе.

Вообще же ключевое в обучении бакалавра и магистра менеджмента – это развитие вкуса к новому, к предпринимательской деятельности, к самостоятельности в принятии решений и ответственности за то, что делаешь. Все люди делятся на две группы. Одна любит «брать под козырек» и говорить: «Есть, товарищ начальник!». Они могут быть хороши для каких-то профессий. Но не для профессии менеджера-предпринимателя. Потому что эти люди «ментальные лентяи», привыкшие к опеке патерналистского государства. Они боятся думать самостоятельно и нестандартно. И, обычно, не любят тех, кто к этому способен. Оригинальных мыслей у них нет. Им нужен вождь, хозяин, царь, военноначальник, который будет думать и решать за них. Обратите внимание, как только на экране телевизора мы видим серьезного, солидного, полного мужчину или возрастную, дорого и безвкусно одетую женщину, которые, закатывая глаза с придыхание повторяют: «Решением это проблемы должно заняться государство» или «Государство должно взять контроль за этим», в 90% случаев в их дальнейших рассуждениях мы не услышим ни одной свежей, собственной мысли, ни одного оригинального суждения, ни одного предложения по решению рассматриваемой проблемы.

Предприниматель, управленец в любом возрасте и на любом уровне, во время работы на собственной фирме или в государственном органе, должен предлагать решения. Управленческая аксиома гласит: «Лучше неправильное решение, чем его отсутствие». Кроме того, люди, которые ждут, что решение за них примет кто-то другой (Бог, царь, герой, государство, «добрый барин» своей пассивностью углубляют проблемы и порождают новые. Есть хорошо известная максима Гарвардской школы бизнеса, которая по-английски звучит так: «You are either problem solver or the problem maker”. (Вы либо решаете проблемы, либо создаете их другим). Бакалавры менеджмента должны принадлежать к тем, кто проблемы решает.

1. **Бизнес образование ― кто сегодня преподает в нем?**

Бизнес-образование ― это всегда сплав нескольких дисциплин, нескольких профессий, нескольких разно векторных компетенций. Это связано с тем, что бизнес и управленческое образование служит, прежде всего, интересам делового сообщества. Следовательно, чтобы не отстать оно должно поспевать за бизнесом. А поскольку в последние годы прорывные направления науки и бизнеса зачастую находятся на стыке нескольких областей знаний, нескольких полей компетенций, то и бизнес образование для формирования синергетического эффекта должно постоянно выходить в сопредельные зоны, которые вроде бы и не совсем зоны бизнеса. Банки и IT, управление персоналом и возможности робототехники, открытия в области нано технологий и изменения в управлении здравоохранением и фармацевтикой и т.д. Чтобы поспеть за прогрессом, понимать, что происходит в современном бизнесе, вести интерактивные занятия с использованием IT технологий, профессор из университетского «гуру», величественного в своей монументальной неподвижности, должен, по словам декана IE бизнес школы, лучшей школы бизнеса Испании, должен превратиться в «кенгуру», постоянно перемещаясь («перескакивая») из педагогики в управленческое консультирование, оттуда в прикладную исследовательскую деятельность и, снова – в современную педагогику, чтобы донести до менеджеров последние практические обобщения.

Обычно, чтобы оттенить ключевое отличие топ преподавателя бизнес образования и топ профессора университета говорят: ***«Профессор университета должен на занятии уметь очень хорошо говорить, а преподаватель менеджмента на МВА – очень хорошо молчать.*** Естественно, что сказанное – преувеличение. И тем не менее это преувеличение отражает суть. ***На программе вузовского бакалавриата профессор*** ***должен ярко и доступно донести до студентов базовые понятия, теории и подходы по ряду областей науки.*** Следовательно, профессор должен уметь красиво и образно излагать свои мысли, сделать, по сути, достаточно скучное формирование категорийно-понятийного аппарата бизнес и управленческих дисциплин увлекательным по форме, разложить сложные категории на простые схемы.

На программах МВА и ЕМВА слушатели понимают, что такое менеджмент. Они уже, как правило, прочли базовые книги, прослушали десятки коротких курсов и поучаствовали в дюжинах тренингов. Более того, находясь на переднем фронте практики, они накопили собственный опыт, который пополняют каждый день, работая в своем бизнесе. ***На МВА и ЕМВА поэтому преподаватель-практик, имеющий богатую практику управленческого консультирования и коучинга, должен помочь людям САМИМ В АУДИТОРИИ обменяться уникальным управленческим опытом, создать возможность для того, чтобы ОНИ САМИ структурировали этот опыт на основе последних достижений управленческой теории, обобщить. И, лишь в конце, подвести итоги и суммировать те знания, которые группа создала в аудитории.*** Таких профессионалов всегда очень мало. Лучшим школам бизнеса, как правило, приходится собирать их по всей стране, из стран СНГ и даже из дальнего зарубежья.

Но даже если на программе МВА или ЕМВА преподают по преимуществу такие профессионалы, этого недостаточно. На программы должны систематически приглашаться талантливые выпускники, менеджеры и руководители компаний, которые с помощью профессоров осваивают методику ведения занятий в бизнес школе и несут в нее самый последний опыт, так сказать с передового края бизнеса. И наконец, в преподавании в бизнес-школе обязательно должны участвовать яркие, ведущие, известные бизнесмены из нашей страны и из-за рубежа. Практики! Причем не просто практики, а звездные практики, после общения с которыми на мастер-классах появляется гарвардский эффект «вау!», вдохновение.

В бизнес-образовании ощущается острая необходимость в формировании стратегических альянсов. Сегодня лидеры отдельных сегментов бизнес образования больше соперничают, чем объединяются для создания синергии. Как профессор кросс-культурного менеджмента, могу сказать: опросы свидетельствуют, что уровень внутреннего недоверия российского бизнеса к российскому же бизнесу ― самый высокий в Европе. То же самое относится к ключевым игрокам бизнес-образования. Бизнес-школы традиционно сверху вниз смотрят на остальных участников рынка бизнес образования. Корпоративные университеты заявляют, что они самые лучшие и должны контролировать рынок, а бизнес-школы – это вчерашний день и изжили себя. Тренинг-центры говорят, что только они обеспечивают реальную практику, а остальные ― это структуры около государственные, которые «пилят» чужие деньги и не понимают реальных потребностей рынка, а университеты настолько оторвались от практики, что утратили у бизнеса авторитет практически полностью. Идет слишком много конфронтационных заявлений. Нередко они балансируют на грани откровенного «троллинга» и провокаций. Это неправильно. Образовательному бизнес сообществу ПОРА ВЗРОСЛЕТЬ. Пора учиться бороться с проблемами, а не друг с другом.

В мире преимущества достигают стратегические объединения. Почему ведущие бизнес-школы мира объединяются с ведущими тренинг-центрами, с консалтинговыми компаниями, с представителями правительства, с руководителями отдельных корпоративных университетов и создают уникальные образовательные проекты. На сегодняшний день в России мы можем насчитать до сотни проектов «двойных дипломов» ведущих отечественных бизнес-школ с зарубежными. И я знаю только пару небольших проектов, которые реализуются бизнес-школами, расположенными в разных городах России. За исключением нескольких политизированных шоу-кейсов, я почти ничего не знаю о серьезных, повторяемых и долгосрочных проектах между бизнес-школами и корпоративными университетами, бизнес-школами и ведущими консалтинговыми компаниями России.

У нас у всех по-прежнему в подсознании есть чувство, что в одиночку мы возьмем больше, что рынок дефицитен. Это наследие социализма: прибежали в очередь, оказались в конце очереди ― чего-то не досталось. Правильно говорил один из наших бывших министров финансов о причине наказания за неуплату налогов: «Делиться надо». Нужно учиться делиться: знаниями, компетенциями, наработками, партнерами, влиянием, брендом! Надо учиться объединять ресурсы и достигать синергетического эффекта. Без этого выстоять на рынке бизнес образования с каждым годом будет все труднее.

1. **Достаточно ли в России бизнес-книг для самостоятельного получения знаний по бизнесу? Какие книги Вы бы рекомендовали как особо ценные?**

Было время, когда книг по менеджменту практически не было. Само слово «менеджмент» считалось буржуазным. Писались целые фолианты на тему того, что социалистическое управление отличается от зарубежного менеджмента. Сейчас литературы ― и переводной, и оригинальной, написанной нашими российскими тренерами, практиками, профессорами, консультантами, книг, ориентированных на российскую действительность, ― более чем достаточно. Не буду перечислять названий, достаточно взять библиотеку Сбербанка, где на русский язык переведены основные западные бестселлеры за последние 15 лет. Аналогичный список из наиболее ярких книг-бестселлеров по менеджменту можно найти среди продукции издательства «Манн, Иванов и Фарбер». Поскольку Игорь Манн – известный маркетолог-практик, издательство реально умудряется издавать то, что интересно для российского делового сообщества. Хуже с «грифованными» книгами, которые «рекомендуют» в обязательном порядке вузам, там едва ли ни каждая третья книга по менеджменту – теоретический опус титулованного профессора, который слабо представляет, что российская практика «слабо бьется» с тем, что он излагает, как истину.

Невозможно перечислить все интересные книги, которые выходили в последние годы. Назову несколько, которые я не только прочитал или просмотрел, а, и запомнил, как некое событие на рынке книг для бизнес-образования. Из наиболее ярких книг российских авторов-практиков последних лет я бы обратил внимание на книги потрясающе талантливого консультанта по организационному развитию из Нижнего Новгорода - **Игоря Альтшуллера -** яркого тренера и консультанта по организационному развитию; недавно вышедшую книгу одного из лучших консультантов практиков по стратегии **Тиграна Арутюняна**, уже ставшую библиографической редкостью. На вышедшие за последние годы три интересные книги по лидерству и менеджменту, где автор пытается философски осмыслить многие теоремы и аксиомы управленческой теории, а также на яркую и (что не часто бывает) одновременно глубокую и увлекательную книгу руководителя «Экопси консалтинг» **Марка Розина** о корпоративной культуре («Путешествие по спирали»). Несколько особняком стоит книга еще одного автора – руководителя компании «Делл» по России – **Бориса Щербакова**. Она называется – «Топ менеджер». И в отличие ото всех предшествующих рассказывает не о проблемах компаний и как ими успешный менеджер должен управлять. А о том, какие проблемы менеджер должен решить, чтобы сделать успешную карьеру в крупной международной компании. Причем речь идет, в первую очередь, о российских менеджерах, работающих в глобальном бизнесе, их кросс культурной силе и слабости, стереотипах поведения и т.д. Из зарубежных книг, вышедших сравнительно недавно, и пока не переведенных на русский язык я отмечу замечательное практико ориентированное исследование **Мишо Минкова (Болгария),** написанное при поддержке гуру кросс культурного менеджмента **Герта Хофстеде** (Нидерланды) - “The Cultural Differences in a Globalizing World” («Культурные различия в глобальном мире»).

**5. С тех пор, как Вы впервые появились на обложке УП, прошло много лет.... Каким стал российский бизнес?**

Первые три бизнес школы возникли в начале 1988 года. С тех пор прошло почти тридцать лет. В стране действует более 150 бизнес школ и крупных бизнес центров. Бизнес школы стали открывать в одном федеральном университете за другим. Как водится, академическое образование несколько припоздало. Но лучше поздно, чем никогда.

О необходимости бизнес и управленческого образования заговорила около государственная элита страны. В частности, все чаще звучат призывы перенести находки бизнес образования в программы подготовки государственных служащих. Одновременно на рынке успешно работает около 3-х десятков крупных и средних частных бизнес школ. Буквально в последние 3-4 года на рынок бизнес образования буквально ворвались дистантные программы, основанные на современных технологиях. Появились сильные коллективы, обычно руководимые талантливыми выпускниками «физтехов» и «физматов». Это, в свою очередь, породило интерес к бизнес образованию в элитных технических университетах, где также начали создавать бизнес школы и программы МВА. Часто довольно неуклюжие, с явным креном в прикладной математизированный управленческий «хард» (экономический анализ, финансовый анализ, модели оптимизации процессов и т.д.) при слабом «софте», т.е. психологических и поведенческих дисциплинах, на которые в жизни приходится до 80% управленческих решений. Но, как говорят, лиха беда начало.

***Развитие бизнес образования отражает развитие и взросление российского бизнеса, следует за бизнесом, за его потребностями.*** Нет потребностей – нет спроса на бизнес образование, нет бизнес образования. А, поскольку бизнес образование в последние годы бурно развивается, становится более зрелым и качественным, можно сказать, что более зрелым и «взрослым» стал бизнес страны.

Я помню конец 80-х-начало 90-х – учебу кооператоров, первых создателей НТТМ (Научно-технические кружки творчества молодежи при Комсомоле), чьи руководители шли в первые бизнес школы, чтобы понять, что такое менеджмент, маркетинг, биржа, валютный курс, базисные условия поставки во внешней торговле.

Потом в 90-ые были «красные директора», бывшие «прорабы перестройки», которые учились, как работать без Госплана на приватизированных предприятиях.

Потом со второй половины 90-х на рынок вышли многочисленные мелкие и средние «нишевые» компании сферы услуг, а уже потом – производства. Одновременно восстанавливались крупные предприятия, строилась работа около государственных сырьевых, технологических, финансовых, строительных и др. олигополий. В бизнес школы России в первое десятилетие нового века шли уже не случайные люди, занесенные в бизнес ветром перемен, а маститые практики, реальные собственники или менеджеры государственного и рыночного секторов экономики. Они нуждались в обобщении и структурировании своего часто далеко не линейного опыта. Искали помощи в решении различных и весьма непростых управленческих задач.

В последние 5-6 лет в бизнес образовании, как и в российской экономике наметились новые тектонические перемены. Они пока мало заметны для теоретиков общего образования. И почти не находят отражения в печати. Однако ведущие бизнес школы их все более ощущают по тому, насколько грамотнее, инновационнее, мотивированнее и требовательнее становятся их клиенты.

***Российский бизнес и российская экономика стоят на пороге перехода к постиндустриальной экономике, где кардинально меняются правила игры. Где размер предприятия и его материальная база уже не гарантируют успеха в развитии.*** Где технологические рывки и взрывное покорение рынка определяется не размером, а быстротой реакции, интеллектом, владением современными технологиями, предприимчивостью.

В такой экономике ключевую роль начинают играть не лидеры индустриальной эпохи, огромные многонациональные компании, а те, кого в бизнес литературе Европы и Северной Америки называют «скрытыми чемпионами бизнеса»: средние и крупные компании, выросшие из рыночных «гаражных» стартапов. Это, как правило, бизнес нишевой, ориентированный на новые потребности российского или зарубежного рынков. Он часто связан с IT технологиями, с коммерциализацией тех или иных научных изобретений. Или обслуживает новые потребности представителей поколений “X”, “Y”, “Z”. Менеджеры и руководители этих предприятий привыкли зарабатывать на жизнь своим трудом и интеллектом. Поэтому, когда они идут учиться, они мотивированы на то, чтобы за время на программе (и за потраченные или инвестированные деньги) получить максимум знаний, навыков, связей и новых подходов. Это наполняет программы МВА и ЕМВА ведущих бизнес школ России новым смыслом, делает их по-настоящему интересными, формирующими в аудитории инновационные управленческие знания.

В эпоху индустриального общества у нас, в Европе, США, Китае и т.д. традиционно в роли бизнеса видели в первую очередь только крупнейшие компании. И когда мы сегодня говорим об экономике России, то говорим: ГАЗПРОМ, Сбербанк, Лукойл, Татнефть… Дальше идут крупнейшие машиностроительные предприятия… Однако в постиндустриальной экономике драйвером развития и инновации становятся не около государственные или многонациональные гиганты, а компании среднего и крупного (еще раз – крупного, а не монополистического крупнейшего) бизнеса. И мир в последнее десятилетие развивался в основном не за счет прорывных изобретений, сделанных в крупнейших компаниях, именно небольшой и инновационный бизнес врываясь на рынок «ломает» через облачный **i**Tunes сознание людей, открывает новые возможности коммуникаций, хранения, передачи информации и энергии.

Российский средний и крупный бизнес (не мелкий, мелкий ― это еще стартап, то ли получится, то ли не получится) ― это компании, которые постепенно будут определять инновационное и коммерческое лицо страны, обеспечивать ее благосостояние и ее выход на внешние рынки. Это новый феномен для всего мира. И таких компаний в нашей стране также становится все больше.

Вообще, страна идет к смене поколений. Тех, кто начинал рыночные реформы, принимая или не принимая их целиком, постепенно сменяют люди, которые родились, получили образование и реализовались уже в пореформенный период. Как вы помните, Моисей водил израильский народ по пустыне 40 лет. А почему? Ждал Моисей, когда умрет последний человек, рожденный в египетском рабстве. Когда ментальность раба, работавшего из-под палки, поменяется на ментальность свободного человека, который не ищет, где вождь, царь, руководитель партийного комитета….

Представители среднего и крупного бизнеса страны все более начинают ощущать ответственность за то, что происходит вокруг них. Им хочется что-то сделать для страны, где живут и учатся их дети, где работает их компания. Возникает благотворительность, социальная ответственность. Из 40-а лет наше гражданское общество прошло чуть более 20-и. То есть приблизительно половину. А это значит, что ростки новой экономики, ответственного и серьезного (не «майданного») гражданского общества, и… новых трендов в бизнес образовании должны уже становиться все более и более видны.

В середине сорокалетнего пути общество всегда неоднородно. Одна его часть, понимая или не понимая, сильно хотели бы вернуться назад, другая, тоже понимая или не понимая, очень хотел бы двинуться вперед…. Я очень надеюсь, что это наступает время, когда общество начинает постепенно проникаться ценностями инициативы, предпринимательства, понимания роли бизнеса в развитии страны.

**6. Что с новой Президентской программой бизнес-образования? Она как-то оправдала надежды?**

Президентская программа дала стране очень многое. Она поменяла ментальность, дала инструментарий ведения бизнеса тысячам молодых бизнесменов. Она сформировала у самых разных людей уважение к профессии менеджера, сумела оживить управленческое и деловое образование во многих точках страны.

Два года назад российская ассоциация бизнес образования (РАБО) и Национальная ассоциация по оценке качества делового и управленческого образования (НАСДОБР) по просьбе Министерства экономического развития провели серьезное исследование и подготовили большой документ-рекомендацию по преобразованию президентской программы, ее обновлению и улучшению.

К сожалению, мы попали в неудачное время, разразился кризис 2014 года, и все инициативы по развитию программы и ее совершенствованию на некоторое время оказались замороженными. Сейчас мы вернулись к этой теме. И плотно работаем с экспертами МинЭкономРазвития над концепцией улучшения программы с целью обновить ее и сохранить для новых поколений молодых российских менеджеров, прежде всего в регионах страны. Отрабатывается возможность в рамках программы по привлечению региональных инвестиций совместного обучения на программе бизнесменов и госслужащих, курирующих соответствующий вопрос, с целью создания синергетического и командного эффекта, ускорения принятия решений и внедрения проектов в практику.

Как Председатель экспертного совета по вопросам Президентской программы, созданного при Комиссии Первого вице-премьера Правительства С.Э. Приходько, я, как мне кажется, имею право и все основания утверждать: программа нужна российскому бизнесу, она востребована в самых различных регионах страны. Программу надо обновлять. И продлять ей жизнь. Мне кажется, что в масштабах нашей большой страны передача управленческого опыта, в которой участвуют многие блестящие специалисты, и распространение этого опыта по регионам ― это важнейшая задача.

Какие в стране управленцы, таков и жизненный уровень. Президентская программа подготовки национальных управленческих кадров должна жить, потому что готовит хороших и нужных профессионалов в области управления.

**7. Еще несколько коротких вопросов. Почему российские программисты ― одни из лучших в мире, но вузы их не готовят? Как же студенты ими становятся (программистами)?**

Я специалист по управленческому образованию. И не могу быть экспертом по подготовке программистов. Но, насколько я знаю ситуацию, утверждение, которое содержит вопрос, не совсем корректное. «Одни из лучших в мире программисты» не появляются из воздуха. Их в России как раз неплохо готовят. Причем - как профильные IT вузы, так и специальные факультеты в ведущих физико-технических и инженерных факультетов. Понимание того, что обучение программистов и «воспитание Биллов Гейтсов» - это очень важное дело для страны, существует.

Другое дело, что готовых программистов неплохо бы параллельно обучать основам бизнеса, а тех, у кого есть талант к этому, еще и менеджменту коммерческих проектов, связанных с программированием. Когда мы наша академия вела переговоры со Сбербанком по поводу инновационной программы магистратуры «ФИНТЕК» (Финансовые технологии), Герман Оскарович Греф в беседе с нами сказал, что будущее всех банков ― это IT-компании, которые проводят финансовые операции с использованием инструментов «блок чейн». И что готовить магистрантов для сбербанка надо на стыке менеджмента (включая лидерство, командную работу и коммуникации), аналитической экономики, а также современных финансовых и IT технологий.

**8. Как сделать процесс обучения интересным и захватывающим?**

Готовить специализированные программы, учитывающие возраст, интерес, опыт и т.п. То, что интересно молодежи на бакалавриате, не интересно руководителю отдела компании на МВА. Но один момент остается постоянным: не надо загружать и перезагружать свою память. Для этого существует Википедия. Мы должны развивать у студентов всех возрастов умение учиться самостоятельно и умение самостоятельно думать и принимать решения.

Мы должны учить людей учиться, строить обучение на интерактивной основе. Разворачивать образование от трансляции готовых знаний и запоминания ― к созданию знаний «здесь и сейчас», под конкретные проекты, путем самостоятельного поиска информации в интернете, через обмен опытом и наблюдениями участников группы. Как только начинается процесс самостоятельного решения проблем и преодоления реальных трудностей. Обучение становится захватывающим.

Вспомните любой стартап. Его основатели готовы работать в течение 20 часов в сутки, довольствоваться в течение долгого периода отсутствием прибыли или ее, как сейчас говорят - «Деширак уровнем», т.е. уровнем достаточным, чтобы кормиться, не получая зарплаты и доходов. Это захватывает. Именно также должно строиться современное образование, чтобы помятые листочки конспектов, по которым профессора читают с кафедры, остались только в старых черно-белых фильмах.

Проектная работа, интерактивная работа, постоянные коммуникации, мозговые штурмы, кейсы… На «взрослых» программах, типа МВА и ЕМВА, работа часто выходит на уровень «предконсалтинга». Учащиеся сами предлагают свои проекты для группового проектного обсуждения и проработки.

Я видел, как группа моих слушателей совместной российско-бельгийской программы Executive MBA (программа идет на двух языках ― на русском и на английском) по предложению одного из слушателей, Кирилла Бровковича, чье имя я уже упоминал, делала проект создания и выведения на рынок Военно-страховой компании (ВСК). Сейчас это крупнейшая компания, одна из самых успешных. И я помню, как у ребят горели глаза, когда **Кирилл Бровкович** вместе с коллегами - серьезными бизнесменами обсуждали масштабный, многомиллиардный проект, который должен был охватить всю страну.

Я видел, как группа ребят на программе МВА обсуждала создание сети обслуживания автомобилей «Форд». Где взять деньги? К кому обратиться? Как объяснить, что это будет надежно? Где набрать персонал? Как обучить эти кадры? Как только вы начинаете работать над реальностью, образование становится интересным!

**9. Наше бизнес-образование достигло уровня лучших мировых образцов или рано еще говорить об этом?**

Ведущие российские бизнес школы вышли на хороший, «средний плюс» уровень мирового бизнес образования. Об этом можно судить по получению ими ведущих мировых аккредитаций, а также по стратегическим альянсам, где их партнерами становятся бизнес школы входящие в группу 50-60 лучших бизнес школ мира. Пока не первой десятки или двадцатки. Чтобы подняться выше и «дотянуться» до уровня Гарварда, Стэнфорда, ИНСЕАД нашим школам бизнеса предстоит еще пройти большой путь. Но и тем, что уже достигнуто за три десятилетия, мы можем гордиться.

**10. Чему стоит поучиться у западных школ бизнеса?**

Двадцать лет назад мы учились всему. Мы не знали, что такое бизнес-образование, мы часто не понимали прописных истин: бизнес образование требует собственной подготовки преподавателей, отличной от вуза, своих учебно-методических материалов и книг, имеет свое целеполагание и т.д.

Но процесс познания не имеет пределов. Как говорил, кажется Сократ: «Я знаю только, что ничего не знаю». Поэтому сегодня ведущие бизнес школы страны продолжают непрерывно учиться у своих более продвинутых зарубежных коллег методике, используя их наиболее современные учебники и деловые интернет-игры. Осваивая новые педагогические приемы и самые современные управленческие теории, путем приглашения в Россию зарубежных «гуру». Участвуя в конференциях, которые проводят три ведущие аккредитующие ассоциации школ бизнеса мира (так называемые ассоциации «Тройной короны»): AACSB International (штаб-квартира в г. Тампа, США), AMBA International (штаб-квартира в Лондоне) и EFMD (штаб-квартира в Брюсселе), а также замечательная «Ассоциация школ бизнеса стран с динамичным развитием» – СЕЕМАН (штаб-квартира в г. Блед, Словения), которая очень помогает российским бизнес школам динамично развиваться и расти.

**11. Какие профессии в бизнесе, Вы считаете, будут особо востребованы в перспективе?**

В бизнесе есть одна профессия ― бизнесмен. Он же - менеджер. Он же - лидер, он же - предприниматель, потому что хороший бизнесмен всегда должен владеть инструментарием управленца, иметь лидерский талант, предпринимательскую хватку и навыки.

Как говорит Герман Греф, лучший бизнесмен будущего ― это человек, который владеет техниками лидерства, предпринимательства и гаджета (информационных технологий).

**12. Что или кто мешает росту качества бизнес-образования?**

Десятилетиями культивировавшееся в стране привычка считать, что все государственное, это хорошо. А частное – плохо. Что пусть все неэффективно, пропадает зря, но, чтобы только не принадлежало частнику.

Сейчас это выражается в том, что бизнес образование – это пасынок, существование которого замечают только в связи с очередными государственными проектами и программами. В законе «Об образовании» о бизнес и управленческом образовании нет ни слова. Образование детей есть, инвалидов есть, спортсменов есть. А менеджеров и предпринимателей – нет. В так называемой «объединенной группе специальностей» управленческое образование является частью экономики. Поэтому в стране нет учебных советов по менеджменту и степени кандидата или доктора управленческих наук. Есть – экономических наук. Ведь считается, что каждый экономист теоретик, лучше профессиональных менеджеров знает, как управлять. Одновременно, не утихают призывы ввести регулирование бизнес и управленческого образования.

Пока у нас не будет правового поля и пока в нашей ментальности не закрепится, что менеджмент ― это такая же профессия, как библиотекарь, преподаватель, инженер, что это управление - удел профессионалов, которых нужно специально отбирать и готовить, боюсь, что продвигать бизнес и управленческое образование будет нелегко. Впрочем, а когда было легко? Без борьбы нет победы.

Иными словами, то, что бизнес и управленческому образованию нужно – это законодательное признание, уравнивание в правах. То, что не нужно, это - государственное регулирование.

**13. Илон Маск ― Ваша оценка его деловых качеств и в чем секрет его успеха (1 трл S ― оценка стоимости)?**

Секрет успеха? Феноменальное стратегическое видение… Мечта о великом… Вдохновение и эмпатия лидера: «Мы будем первыми… Мы сделаем невозможное… Мы создадим…». Способность увлечь не только соратников, но и инвесторов. Готовность к риску и принятию решений, о которых все говорят: «Это сделать нельзя». Это роднит Илона Маски и Стивена Джобса, создателей Google и Uber company. Это роднит всех основателей новых экономических империй, построенных на прорывных технологиях. Плюс – что многие не замечают, деловая среда, которая позволяет такие технологические прорывы и инновации.

К сожалению, я не уверен, что в России сегодня такое возможно. Не случайно, наши программисты, ученые, а в последние годы и предприниматели, уезжают из страны, чтобы реализоваться. Я в восторге от проекта электроавтомобиля Илона Маска. Марке Tesla принадлежит будущее. Мне нравятся такие вещи, как электромобиль, как многоразовый космический корабль, как полет в космос на самолете…

Но по профессии я занимаюсь прикладным управленческим и бизнес-образованием. А это значит, что работаю с многочисленными слушателями и выпускниками, которые пытаются реализовать свои предпринимательские стратапы. Насколько я представляю, все проекты Маска в значительной степени существуют или при спонсорской поддержке, или на долгосрочном банковском кредитовании. Сегодня получить бланковый (необеспеченный) банковский кредит под инновационный стартап даже с короткой окупаемостью и высоким процентом в стране практически невозможно. Не говоря о долгосрочных прорывных проектах. Поэтому проекты, а ля Маск к российской действительности, кредитному регулированию и экономической среде имеют весьма опосредственное отношение. Поэтому давайте вдохновляться этими примерами, но делать то, что сделать возможно.

**14. Почему Уоррен Баффет и Джордж Сорос совершили ошибки инвестирования в последние 10 лет?**

Уоррен Баффет и Джордж Сорос ― два гениальных финансиста, которых можно сравнить с Моцартом в музыке. Не имея систематического финансового образования они выстроили огромные финансовые империи, многократно правильно предсказывая рыночные изменения, которые не видели и не понимали лучшие экономисты мира, включая Нобелевских лауреатов.

Однако, не совершает только тот, кто ничего не делает. Меняется не только деловая среда и парадигмы экономического роста, в мире идут цивилизационные подвижкики: трещат по швам десятилетиями устойчивые интеграционные объединения, формируются новые политические и, к сожалению, военные альянсы. Степень непредсказуемости и волатильности растет по экспоненте. Кто мог год назад с уверенностью сказать, что Великобритания заявит о выходе из состава Европейского сообщества? Никто! По прогнозам, этого не могло произойти вообще. Кто, начиная бойкот России, мог предположить, что крупнейшие страны Европы раньше России столкнутся с чередой кризисных процессов в политической и экономической сфере? И кто из аналитиков – даже используя инструменты «биг дата» анализ может сегодня сказать, в какой степени связаны эти явления между собой или нет?

Сорос и Баффет в своей жизни: как все великие: сделали много ошибок. Но каждый раз они на них учились и последующими решениями доказывали: что являются величайшими финансистами-практиками мира?

Как говорит профессор Ицхак Адизес: «Плохой бизнесмен не тот, кто не падает, а кто не умеет немедленно вставать и опять бежать вперёд».

**15. Бизнес-культура российских компаний ― способствует ли она развитию бизнеса?**

Нет. Если говорить о «средней температуре по больнице»: потому что везде есть счастливые исключения, корпоративная культура российских компаний отличается крайне высокой дистанцией власти. Что приводит к решению слишком большого круга вопросов «наверху» и: как следствие, порождает келейность, отсутствие делегирования, ограничение на свободный обмен информацией и инициативу «снизу». Как образно говорит Ицхак Адизес: «Голова и туловище компании живут каждый своей жизнью». Ограничение информации, директивность управления, отсутствие делегирования полномочий зачастую порождают «внизу» патерналистские и иждивенческие ожидания.

Прорывы в компаниях и целых отраслях экономики часто достигаются за счет централизации и концентрации ресурсов на направлениях, утвержденных «наверху». И их крайне неэффективной, порой бездарной тратой. Выберем 5 вузов из 100, соберем все бюджетные деньги и отдадим им, поручив сделать рывок. И огромные бюджетные суммы на скорую руку «осваиваются». А параллельно сотни вузов лишаются ресурсов для развития. «Большие проекты» - коммунизм, квартира каждому гражданину, национальные проекты – за 10-20 лет. Ресурсы тратятся, отчеты пишутся, а реальный результат через 10-20 лет пожинают уже далеко не те, кто провозглашал планы и тратил ресурсы.

Структуру большинства российских компаний, как и структуру управления экономикой, нужно перестраивать, демократизировать, переводить на современные методы управления, соответствующие задачам постиндустриального общества. А для этого нужна переподготовка кадров, изменение корпоративной культуры, изменение системы ценностей.

**16. Ваши советы российским предпринимателям?**

Постоянно занимайтесь самосовершенствованием, никогда не забывайте, что свою жизнь и счастье, даже во имя самого лучшего бизнеса, все равно отложить на завтра нельзя. И бизнес, и счастье, и семью, и друзей одинаково нельзя откладывать на завтра. Бизнес, ***Счастье, семья, дружба – это процесс, который нельзя прерывать без последствий, которым надо хотя бы понемногу наслаждаться каждый день.***

На своих выступлениях Ицхак Адизес каждый раз рассказывает одну и ту же историю, считая, что она важна для российского менеджмента.

Двое идут по берегу моря после шторма. И видят на песке, под палящим солнцем, десятки гибнущих морских звезд. Один идущий перешагивает через медуз, глядя высоко в небо. А другой через каждый несколько шагов нагибается и бросает одну медузу в воду. Первый говорит второму: «Зачем ты тратишь время? Их здесь десятки тысяч. Спасти их может, разве что Господь Бог…». На что второй отвечает: «Пока ты уповаешь на Всевышнего, я уже спас несколько десятков жизней».

***Учитесь решать проблемы своего уровня «здесь и сейчас», чувствовать себя гражданином этой страны, от которого многое зависит.*** А не ожидать, когда «этим займется государство» или кто-то «наверху».

1. *НАСДОБР – Ассоциация, созданная крупнейшими работодателями России (РСПП, ТПП, Деловая Россия, Ассоциация российских банков, Ассоциация менеджеров) и Российской ассоциацией бизнес образования (РАБО) в 2013 году. Председатель Президиума НАСДОБР - первый заместитель Председателя Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, Председатель Олимпийского комитета Российской Федерации. Ассоциация проводит независимую аккредитацию программ МВА, занимается разработкой независимых профессиональных стандартов для управленческих программ различных уровней. Решением Рсобрнадзора Ассоциации присвоен статус национальной экспертной организации идано право направлять своих экспертов в комиссии по государственной аккредитации программ высшего профессионального образования по менеджменту, ГМУ и управлению персоналом.*  [↑](#footnote-ref-1)