

The page features a decorative graphic consisting of three overlapping blue circles of varying sizes, arranged in a diagonal line from the top right to the bottom right. Two thin blue lines intersect at the top left and extend towards the circles, creating a sense of depth and perspective.

# **Реферат по предмету «Современные проблемы менеджмента»**

Тема: Какой должна быть  
современная программа бизнес  
образования?

## ОГЛАВЛЕНИЕ

I.	Вступление.....	3 стр.
II.	Рассматриваемая литература и ее авторы.....	3 стр.
III.	Цель и критерии сравнения (со сводной таблицей).....	6 стр.
IV.	Подробный анализ материалов по выбранным параметрам.....	7 стр.
	1. миссия программы.....	7 стр.
	2. продолжительность программы, численность групп и общий подход.....	10 стр.
	3. форма обучения.....	11 стр.
	4. содержание и модель учебной программы.....	12 стр.
	5. соотношение объемов теоретической и практической части программы.....	15 стр.
	6. методы обучения и использование кейсов.....	16 стр.
	7. стажировка в компаниях.....	19 стр.
	8. профиль типичного участника программы.....	20 стр.
	9. требования к программе работодателей и потенциальных участников.....	22 стр.
	10. опыт управленческой работы участника.....	23 стр.
	11. профиль преподавателей программ.....	23 стр.
	12. компетенции выпускника программы.....	24 стр.
V.	Заключение.....	26 стр.

Популярность бизнес образования сегодня необычайно высока как на западе, так и в России. Однако все больше и больше экспертов в этой области признаются, что классические программы Master of Business Administration (MBA), являющиеся наиболее массовым и популярным вариантом бизнес образования, находятся в кризисе. Основной причиной этого можно назвать резкое ускорение изменений в бизнес среде за последние годы, превращение рабочего процесса во многих компаниях в непрерывный процесс и использование постоянно обновляющихся знаний.

Так исследовательская фирма Egon Zehnder International в конце 2007 года провела опрос руководителей различных компаний, чтобы выяснить, насколько вчерашние выпускники бизнес школ готовы справиться с повседневными проблемами топ-менеджера, например, преодолевать кризисные ситуации, действовать дипломатично, быстро обмениваться информацией и т.д. В исследовании приняли участие 133 компании, входящих в список «Fortune-500», и работающих в США, Великобритании, Франции и Германии. Из этих руководителей 40% сами имеют степень MBA. Исследователи просили респондентов учитывать только такие известные учебные заведения, как, например, Гарвардская или Лондонская бизнес школа. В результате в среднем только 20% респондентов признали, что MBA готовит к решению реальных проблем, с которыми обязательно столкнется руководитель, при этом по странам ответы распределились следующим образом: 14% американских и британских руководителей, 15% французских топ-менеджеров и 36% руководителей немецких компаний дали положительный для MBA ответ.

### **Рассматриваемая литература и ее авторы**

Пожалуй, самым ярким критиком программ MBA последних лет является Генри Минцберг, который в своей книге «Требуются управленцы, а не выпускники MBA» («Manager Not MBAs»), «по косточкам» разобрал эти программы, описал все их недостатки и, не остановившись на этом, предложил свое видение и программу бизнес образования. Поэтому в качестве основной работы в настоящем реферате я взял эту книгу как наиболее основательную в своей области. Таким образом, при подробном анализе я не только буду приводить критические замечания Минцберга в отношении MBA, но и возьму в рассмотрение саму программу IMPM (International Masters in Practising Management), как венец его идей.

С другой стороны оказалось, что в настоящее время найти другие полноценные книги, рассматривающие структуру бизнес образования в целом и MBA, как его частного проявления, оказалось затруднительно. Поэтому в противовес работе Минцберга я выбрал сами программы традиционных программ MBA и несколько работ признанных экспертов в области менеджмента.

В качестве программ MBA я рассматриваю структуру и требования программ full-time (классических) MBA двух школ бизнеса: Harvard Business School и Московской школы управления «Сколково». Первую я выбрал по следующим причинам:

- она является одной из прародительниц современных программ MBA в мире (предложила ее в 1908 году вслед за Школой Уортона);
- она регулярно входит в первую десятку мировых рейтингов MBA и представляется ориентиром для многих других программ современных бизнес школ;
- она является безусловным авторитетом в мире бизнес образования (в том числе с помощью своего издательства Harvard Business Review);
- с каждым годом количество заявок на обучение в ней только растет, а конкурс увеличивается (в этом году 12 человек на место);
- и, наконец, это самая часто упоминаемая бизнес школа в книге «Требуются управленцы, а не выпускники MBA».

В качестве дополнительного материала к официальному описанию программы MBA Harvard Business School (HBS) я использую статью «Harvard Business School Discusses Future of the MBA», вышедшую в ноябре этого года и приуроченную к 100-летию бизнес школы. Она была подготовлена по результатам обсуждения состояния и перспектив программы MBA в Гарварде прошедшей весной.

Далее для сравнения можно было бы взять программу MBA какой-нибудь лидирующей европейской школы, например, INSEAD (которую Минцберг называет «лучшим клоном HBS») или London Business School (LBS), однако мне показалось более интересным взять в рассмотрение российскую программу MBA, дабы затронуть в своем реферате состояние отечественного

бизнес образования. Таким образом, мой выбор остановился на курсе MBA недавно созданной Московской школы управления «Сколково» и вот почему:

- программа создается с «чистого листа», при этом основателями школы являются 17 крупных компаний и частные лица, как российские так и зарубежные, являющихся лидерами в различных отраслях (нефтегазовая промышленность, металлургия, энергетика, инвестиции, банковское дело, страхование, продажа продуктов потребления), т.е. программе оказывается серьезная поддержка со стороны бизнес элиты, а сама она преподносится как лучшее бизнес образование в России;
- она позиционируется как программа, использующая самые передовые и инновационные технологии в бизнес обучении;
- в процесс обучения будут привлекаться наиболее заметные фигуры из мира теоретического менеджмента и ведущие топ-менеджеры из мира бизнеса;
- деканом школы выбран Вилфрид Ванхонакер – человек с большими амбициями и опытом, сыгравший ключевую роль в стремительном становлении Китайско-европейской международной бизнес школы в Шанхае (CEIBS), за несколько лет поднявшейся в мировых рейтингах до второй десятки (11 место в рейтинге Financial Times).

При этом у обеих школ есть общие черты: они получают значительную финансовую поддержку в форме «эндоументов» (спонсорства) или вложений со стороны частных лиц и коммерческих структур, стоимость обучения значительно выше средней по рынку и, наконец, обе претендуют на звание лидеров бизнес образования, по крайней мере, в своей стране.

Отдельными пунктами в реферате я анализирую статьи «Чему и как должна обучать школа бизнеса» и «Саморазрушение MBA», посвященные текущему состоянию и требованиям к программам MBA. Их авторами являются два признанных эксперта менеджмента Питер Лоранж (Peter Logange) и Аркадий Пригожин, поэтому в них не только подвергаются критике существующие программы MBA, но и предлагается авторское видение современного бизнес образования.

Доктор Лоранж, получив степень Master of Arts (MA) в Йельском университете и затем степень Doctor of Business Administration (DBA) в Гарварде, сегодня является гуру управленческого образования. На протяжении своей долгой карьеры он сотрудничал со школой Уортона, преподавал в школе менеджмента в Слоане (M.I.T.), Школе Экономики в Стокгольме и до весны этого года являлся президентом одной из ведущих европейских бизнес школ International Institute for Management Development (IMD), расположенной в Швейцарии. В тоже время Питер Лоранж имеет хороший практический опыт – он работал в правлении директоров таких компаний как: Ugelstad Shipowners A/S, Бизнес школа в Копенгагене, "Preferred Global Health", корпорация Seaspac, Terra Global и многих других, а в настоящее время является председателем Совета директоров компании Nestle. Доктор философских наук Аркадий Пригожин, хотя и имеет сравнительно более скромное резюме: выпускник Философского факультета МГУ им. Ломоносова, сегодня директор Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, однако является одним из самых уважаемых управленческих консультантов в России. Это подтверждается разнообразием его клиентов, среди которых заводы, банки, ритейлеры, строительные корпорации, региональные органы власти и т.д. Он отличается своеобразным, на мой взгляд, в какой-то степени философским, взглядом на вопросы управления, что делает его работы особенно интересными.

Надо заметить, что в рамках подготовки настоящего реферата, кроме перечисленной литературы мной были проработаны множество статей, посвященных современному бизнес образованию. В основном эти материалы были взяты с интернет-сайтов следующих изданий: Financial Times, Business Week, Ведомости, Smart Money, Эксперт и др.

### **Цель и критерии сравнения**

Целью реферата является анализ сегодняшнего состояния программ MBA и подхода к бизнес образованию в целом, с точки зрения различных школ и авторов: двух ведущих бизнес школ, Генри Минцберга и его программы IMPM, а также двух экспертов в этой области.

В качестве аспектов (параметров) для анализа вышеприведенных программ и мнений экспертов я выбрал следующие:

1. миссия программы;

2. продолжительность программы, численность групп и общий подход;
3. форма обучения;
4. содержание и модель учебной программы;
5. соотношение объемов теоретической и практической части программы;
6. методы обучения и использование кейсов;
7. стажировка в компаниях;
8. профиль типичного участника программы;
9. требования к программе работодателей и потенциальных участников;
10. опыт управленческой работы участника;
11. профиль преподавателей программ;
12. компетенции выпускника программы.

*Сводная таблица*

<b>Материалы</b>	«Требуются управленцы, а не выпускники MBA» Генри Минцберга	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
	Программа MBA HBS и статья «Harvard Business School Discusses Future of the MBA»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Программа MBA Московской школы управления «Сколково»	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
	Статья «Чему и как должна обучать школа бизнеса» Питера Лоранжа	-	-	+	+	+	+	-	-	+	-	+	-
	«Саморазрушение MBA» Аркадия Пригожина	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	+
	миссия программы		продолжительность программы, численность групп и общий подход	форма обучения	содержание и модель учебной программы	соотношение объемов теоретической и практической части программы	методы обучения и использование кейсов	стажировка в компаниях	профиль типичного участника программы	требования к программе работодателей и потенциальных участников	опыт управленческой работы участника	профиль преподавателей программ	компетенции выпускника программы
<b>Аспекты оценки</b>													

В этой обобщающей таблице приведены все рассматриваемые материалы и аспекты их оценки. На пересечении знаком «+» или «-» указано освещается ли в той или иной работе конкретный аспект темы реферата.

## **Подробный анализ материалов по выбранным параметрам**

Теперь рассмотрим подробнее указанные материалы и сравним их между собой по выбранным аспектам. Необходимо отметить, что параметры, выбранные для оценки, разного масштаба и уровня (они выбирались по степени их важности), поэтому информации в некоторых пунктах значительно больше, чем в других.

### **1. Миссия программы.**

Сегодня миссия бизнес школы Гарвардского университета звучит, как: «Мы обучаем лидеров, которые изменят мир в лучшую сторону» («We educate leaders who make a difference in the world»). Для лучшего понимания подхода этой школы можно привести высказывание, которое дал декан школы Джей Лайт на одном из своих выступлений: «Наша миссия заключается в том, чтобы выпускать менеджеров общего класса. Мы считаем, что подготовка управленцев заключается именно в этом».

Свою миссию Московская школа управления «Сколково» определила более узко, хотя есть и очевидные сходства с гарвардской: «Мы готовим лидеров-предпринимателей для быстроразвивающихся рынков». Отвечая на устоявшееся мнение о том, что «в большинстве компаний слишком много руководителей, но недостаточно лидеров» Сколково подчеркивает, что ее выпускники должны стать лидерами и вносить существенный вклад во все, с чем связана их деятельность. По мнению школы в течение следующих 20 лет наибольший рост транснациональных компаний будет наблюдаться в т.н. странах RICH (Russia, India, China). Это означает, что именно в этих странах им потребуется больше всего управленческих талантов, необходимость в которых будет только возрастать с появлением новых бизнесов.

Интересной особенностью школы Сколково, как проекта российской бизнес элиты, является ее нацеленность на воспитание людей, способных вести самостоятельный бизнес. Согласно озвученной информации успешное обучение в школе предполагает получение средств из венчурного фонда на реализацию собственного бизнес проекта. По оценке учредителей школы, сам проект Сколково можно будет считать успешным, если около 30% выпускников в течение трех лет после окончания школы построят собственное дело. На сегодняшний момент процент выпускников в лучших

учебных заведениях Европы и США, начинающих собственное дело, как правило, не превышает 7%.

По мнению Генри Минцберга уже на этапе определения миссии традиционные программы MBA плохи – в них забыли о главном предназначении готовить руководителей организации, а не линейных менеджеров. Вот здесь школа Сколково похоже учла критику MBA и уже в своей миссии попыталась устранить проблему, но как это будет реализовано на деле (программа начинается в 2009 году) остается вопросом. Минцберг выделяет три основных «направления» ошибок традиционных программ MBA. Во-первых, это «неверные способы»: руководитель организации должен разбираться на определенном уровне во всех функциональных областях, но эти знания автоматически не делают его профессиональным менеджером с большой буквы. Во-вторых, там учатся «неподходящие люди»: они никогда никем не руководили или это менеджеры среднего звена, но они сами определили себя перспективными и хорошими руководителями. В-третьих, это «негативные последствия»: выпускники ведущих бизнес школ сильно востребованы в консалтинге, банках и других сферах, что только подталкивает традиционные MBA к расширению, однако действительно Менеджерами становятся только те, кто серьезно работал до прихода в бизнес школу. Таким образом, возможный успех выпускников программ MBA согласно Минцбергу – это не заслуга школ, а результат предварительного отбора поступающих.

Минцберг считает, что для интенсивного развития программ обучения нужно только руководствоваться предлагаемыми им принципиальными понятиями, которые по его высказыванию «великолепно изложены в лучшей из известных ему статей по воспитанию... не менеджеров, а учащихся начальной школы». Эти понятия немного модифицированы и представлены в его книге в виде утверждений, которые на протяжении всего реферата я цитирую.

В итоге видение программы IMPM Генри Минцберг выражает следующим образом: «Менеджмент – это, прежде всего практика, где искусство, наука и профессия пересекаются». Эта программа, по мнению ее авторов, создана для того чтобы изменить направления развития менеджмента и бизнес образования, предлагая высочайший профессиональный уровень опыта обучения для практикующих менеджеров. При этом она ориентирована на транснациональные корпорации или, по крайней мере, компании, работающие на международном рынке.

## **2. Продолжительность программы, численность групп и общий подход.**

Harvard Business School предлагает двухгодичную классическую full-time программу MBA. Сегодня поток MBA составляет примерно 900 студентов, разбитый на 10 подгрупп – по 90 студентов в каждой. Каждая подгруппа первый год учится вместе, при этом в течение всего года студенты должны сформировать команды по 6 человек, в которых они будут выполнять ежедневные задания.

Первый набор аналогичной программы MBA Сколково начнет свое обучение осенью 2009 года. В отличие от HBS продолжительность программы составит немного меньше – 16 месяцев. Сначала поток программы MBA будет составлять 45 человек, в дальнейшем его планируют увеличить. В процессе обучения участники программы будут разбиты на команды по 5 человек, что очень схоже с Гарвардом.

В программе IMPM, первая из которых была запущена в 1996 году, класс составляет 35-40 человек и называется циклом. Продолжительность обучения составляет 18 месяцев, однако здесь обучение модульное и формально разбито на модули по несколько недель, на протяжении которых весь цикл обучается в дневное время.

По мнению Аркадия Пригожина численность учебных групп должна быть еще меньше, а точнее не превышать 16-20 человек.

Касаемо других бизнес программ, то как и большинство современных бизнес школ Сколково предлагает программу для руководителей Executive MBA, при чем эта программа была запущена уже в 2008 году, т.е. раньше чем full-time MBA.

Интересно, что отношение Минцберга к программам Executive MBA лучше, чем к классическим, так как там хотя бы обучаются «те люди». Однако в середине своей книги он не удержался от критики EMBA и заметил: «Ни разу не встречал на программах EMBA реально практикующих менеджеров».

С другой стороны бизнес школа Гарварда также не предлагает распространенной EMBA. Она предлагает получить степень Doctor of Business Administration (DBA) и некоторые авторские программы обучения для руководителей: программу по менеджменту для собственников/президентов (Owner/President Management); программу по менеджменту продвинутого уровня (Advanced Management Program); программу по общему менеджменту (General Management Program). Все эти программы предполагают получение сертификата HBS и дают право присоединения к сообществу выпускников.

### **3. Форма обучения.**

Обучение в Гарвардской бизнес школе проходит на территории самого университета, студенты во время всей программы живут в специально отстроенном кампусе. Важным элементом студенческой жизни является наличие студенческой общины, имеющей свое выбираемое руководство с разветвленной системой менеджмента.

Аналогично обучение в Сколково предполагает полное погружение в учебный процесс, т.е. занятия проводятся в дневное время с отрывом от работы в отдельном кампусе (на сегодняшний день, не смотря на кризис, его строительство завершается в Одинцовском районе Подмосковья). Однако отличием является то, что в российскую программу сразу заложены модули для участия в проектах в разных странах.

Минцберг в своей программе пошел еще дальше – у него вообще нет постоянного кампуса. IMPM подразумевает обучение в различных ВУЗах по всему свету: Lancaster University Management School (Ланкастер, Англия), McGill University (Монреаль, Канада), INSEAD (Фонтенбло, Франция), Indian Institute of Management (Бангалор, Индия), Hitotsubashi University (Токио, Япония), Kobe University (Япония) и Japan Advanced Institute of Science and Technology (Ишикава, Япония).

Анализируя российскую практику, Пригожин подытоживает, что в абсолютном большинстве российских вузов и бизнес школ занятия по программам MBA проводятся после рабочего дня, что, по его мнению, на Западе считается признаком неполноценности обучения на эту степень. Он объясняет: «Усталость слушателей после напряженной работы такова, что активно заниматься многие из них физически не в состоянии. Их реакция замедленна, они больше склонны к чему-нибудь занимательному и развлекательному, чем к напряженному размышлению. Кроме того, вечернее обучение неизбежно приводит к значительным опозданиям и пропускам». В итоге Пригожин делает вывод, что идеальная бизнес школа должна проводить занятия только с отрывом от работы в дневное время специализированными сессиями не более чем две недели каждая, что совпадает в мнением Минцберга по этому вопросу.

Питер Лоранж более широко смотрит на этот вопрос, не делая различия между формами обучения и отмечая: «Обучение, особенно в отрыве от работы (неважно, физическое ли это отсутствие или виртуальный контакт с преподавателем в режиме реального времени), лишь тогда имеет смысл, когда оно приносит «с доставкой на дом» четкую практическую ценность».

#### **4. Содержание и модель учебной программы.**

Основа современной модели бизнес обучения по мнению Минцберга была заложена еще в 19 веке немецкими управленцами и систематизирована в 1881 году в Уортонской школе. Как отмечается в статье Harvard Business Review (HBR) и у Минцберга, «нельзя не заметить влияние, которое оказал отчет Фонда Форда, выпущенный в 1959 году, на систему бизнес обучения». В нем программы MBA того времени описывались как «профессиональные» по содержанию и «непростительные» по качеству, ссылаясь на низкий уровень студентов, преподавательского состава, учебной программы и исследовательской деятельности. Большая часть процесса обучения тогда базировалась на историях из мира бизнеса. Выход из ситуации заключался согласно этому докладу в подкреплении программ серьезными дисциплинарными знаниями. Как пишет профессор Хурана в своей книге «From Higher Aims to Hired Hands» (издательство Princeton University Press, 2007 год), посвященной истории американского бизнес образования, «влияние отчета было незамедлительное и существенное». В течение пяти лет профессорско-преподавательский состав перестроился в соответствии с традиционными академическими дисциплинами, сделав акцент на экономическую науку и количественный анализ. И Минцберг и Хурана считают, что, по большому счету, сегодняшнее бизнес образование построено именно таким образом.

Вот что в своей работы пишет об этом Питер Лоранж: «Все началось в начале 1950-х годов, после опубликования отчета Ford Foundation и результатов исследований Кларка Керра. В них была обоснована важность дисциплинарного подхода в учебной и научной деятельности при создании стоимости. С тех пор академическое сообщество США отточило эту точку зрения до совершенства. Классическими ее представителями являются не только университеты Чикаго и Станфорда, но и в значительной степени ориентированные на промышленность школы Уортона и Слоуна».

Далее Лоранж делает важный вывод о том, что сегодня перед бизнесом встают комплексные задачи, решение которых кроется на стыке дисциплин и видов деятельности. Уже один этот простой факт предполагает сотрудничество преподавателей различных кафедр. Ему вторит и наш Пригожин: «В программе обучения должны в опережающем порядке появляться уникальные курсы по новым бизнес дисциплинам или новым методам управления».

Большинство преподавателей Гарварда согласны, что современные бизнес школы искусны в части «знаем что делать», т.е. в обучении студентов дисциплинарным и функциональным областям знаний, но испытывают серьезные проблемы в части «знаем, как делать», т.е. в том, как научить мыслить нестандартно и анализировать себя как лидера. А именно это понятие «знаем, как делать» сегодня больше всего ценится в бизнес сообществе, что выяснили гарвардские профессора Датар и Гарвин в своем исследовании. В итоге по результатам проведенного анализа Гарвардская бизнес школа планирует дополнить свой учебный план в трех направлениях: глобализация, практическое обучение и развитие лидерских качеств.

Проанализировав программы MBA двух рассматриваемых школ и программу IMPM можно прийти к выводу, что сколковская является нечто среднее между ними, имея очевидные сходства по некоторым пунктам. Поэтому приведу ее признаки:

- фокусная: у программы четкие цели, поэтому у участника никогда не должно возникать вопроса, чем он занимается и почему;
- разработана для участников: люди, которые приняты на программу – это индивидуальности со своими целями и талантами, необходимых для достижения этих целей;
- основана на эмпирическом обучении: участники не только изучают, как устроены бизнес-процессы, но и сами создают их, т.е. получают бесценный опыт;
- актуальная: в отличие от других бизнес школ, которые могут рассказать вам о бизнес-процессах из прошлого, Сколково поможет понять и разобраться в развитии предпринимательского лидерства, необходимого для быстроразвивающихся рынков настоящего и будущего;
- экспертная: находясь в окружении опыта и знаний основателей школы (членов Международного Попечительского совета и преподавательского состава) участники могут получить все, что необходимо;
- нацелена на общение с единомышленниками: люди, принятые на программу настоящие и будущие лидеры-предприниматели, поэтому становятся частью элиты – общностью успешных людей.

Для совершенствования управленческого образования Минцберг предлагает придерживаться восьми простых по его мнению утверждений:

- «Только практикующие менеджеры должны получать управленческое образование»;
- «Управленческий опыт должен стать фундаментом теоретической подготовки менеджеров»;
- «Углубленные теоретические знания помогают менеджерам осмыслить собственный опыт»;
- «Глубокое осмысление опыта сквозь призму концептуальных идей - верный путь менеджера к знаниям»;
- «"Обмен" навыками между менеджерами приводит их к глубокому осознанию собственной деятельности»;
- «После осмысления во время занятий следует воздействие на деятельность организации»;
- «Всё вышесказанное объединяется в процесс "опытного осмысления»;
- «Преподаватели, учебная программа и её структура должны стать свободны от жёсткого контроля и соответственно обеспечивать гибкость и манёвренность процесса образования».

Если говорить об учебной программе как о реализации вышеприведенных постулатов, то в Гарварде придерживаются достаточно традиционного подхода. Первый год – это обязательная программа курсов, второй год – курсы по выбору. Первый год состоит из двух семестров, первый из которых сфокусирован на внутренних аспектах функционирования компании, а второй – на внешних. На втором году обучения студент может выбирать из разнообразных 96 курсов, таких как: Агробизнес, Бизнес в Китае, Создание и рост предприятия, Управление в информационном веке, Моральное лидерство, Венчурный капитал и частная собственность, Управление в медицине, Корпоративная стратегия и другие. Студент проставляет каждому выбранному им курсу приоритет, после чего с помощью лотерейной системы заполняются курсы. Кроме того студенты могут выполнить «работу в поле», что позволяет им с помощью преподавателей запускать производство продукта, развивать новый бизнес или проводить исследование реальной.

В противоположность вся программа MBA Сколково состоит из трех параллельно идущих на протяжении всего обучения частей: «развитие области знаний» (Knowledge), «обучение практическому опыту» (Experimental learning) и «личностного развития» (Individual development).

При этом основная форма обучения на программе – это реальные проекты, которые студенты выполняют в командах.

Подход Минцберга и здесь отличается оригинальностью. Программа IMPM состоит из пяти аудиторных двухнедельных модулей, каждый из которых посвящен определенной управленческой деятельности и соответственно отвечает определенному типу мышления: «рефлексия», «анализ», «жизненная опытность», «коллективизм» и «действие». Между этими модулями предусмотрены формы обучения прямо на рабочем месте участника. Так, например, после каждого модуля участник выполняет письменную работу по самоисследованию в жанре самоанализа, осмысляя усвоенное на модуле через призму своей непосредственной деятельности. Кроме того есть еще два этапа: перед вторым модулем – «самостоятельное обучение» (предусматривает освоение основных понятий «языка бизнеса»: маркетинга, финансов, бухгалтерской отчетности) и перед четвертым модулем – «обмен управленческим опытом» (предусматривает распределение участников по парам и проведение друг у друга на работе по одной неделе). На фоне всего этого у участников непрерывно идут практические проекты в бизнесе.

## **5. Соотношение объемов теоретической и практической части программы.**

Доктор Лоранж рассматривает две модели преподавания: Традиционную модель обучения (соответствует теоретической части программы) и Новую модель: интерактивное обучение (практическая часть). В соответствии с традиционной моделью обучения каждый профессор, как правило, несет ответственность за свою программу, а курсы подразделяются по функциональному признаку. Традиционная дисциплинарная модель согласуется с классической системой ценностей и норм типичной школы бизнеса, ставящей науку во главу угла. С другой стороны сегодняшняя успешная учебная программа для руководителей основана не на изучении отдельных дисциплин, а сконструирована, скорее, по модульному принципу, при котором деятельность различных кафедр и преподавателей скоординирована в большей степени. Она полагается на более энергичное участие профессоров и администраторов в разработке и внедрении интегрированной целостной программы. У школ бизнеса, по его мнению, есть выбор: можно полагаться на классический подход, основанный на изучении отдельных дисциплин, или удовлетворять растущие потребности

менеджеров в получении практических знаний, организуя партнерство по обучению. Однако в итоге нужна золотая середина, резюмирует он.

В свою очередь Пригожин занимает еще более жесткую позицию на стороне практиков, определяя требования к передовой российской бизнес школе: в ней должны регулярно проводиться мастер-классы по авторским разработкам выдающихся предпринимателей, экспертов, консультантов, а состав преподавателей в большинстве своем должен включать лидеров экспертно-консультационного сообщества страны.

В статье HBR приводится высказывание Уорена Бенниса из USC's Marshall School of Business (Южная Калифорния, США), который заявил, что многие бизнес школы сегодня «куют свою собственную бесполезность», слишком сильно концентрируясь на научных исследованиях без привязки к бизнес реалиям.

Касаясь самой HBS, декан бизнес школы Джей Лайт сказал: «Сегодня основной критикой программ MBA является, то, что бизнес-образование в большинстве школ ушло слишком далеко в теорию и имеет относительно малое применение на практике. Я лично думаю, что это оправданное опасение. Но это не касается нашей школы». Как бы вторя Лайту, Питер Лоранж пишет: «Гарвардская бизнес школа, которая настойчиво прислушивается к точке зрения практиков, ближе других подошла к сбалансированному подходу в создании академических ценностей, но даже там основным критерием служебного роста является научная деятельность в рамках конкретных направлений».

Российская Сколково очевидно делает ставку на практиков. Она заявляет: «Инициаторы проекта обладают опытом в области управления крупными бизнес-структурами. Будучи сами состоявшимися лидерами и успешными предпринимателями, они заинтересованы в создании школы, которая станет лидером в бизнес образовании и готовы лично участвовать в образовательном процессе - формировании программы Школы, ведении мастер-классов, организации стажировок».

Здесь можно найти схожие черты между программами IMPM и MBA Сколково. И там, и там основа – это реальные проекты, выполняемые в командах (при этом в Сколково предполагается, что результаты проектов оценивают компании-учредители и сторонние эксперты: политики, чиновники, бизнесмены). И там, и там применяется принцип обучения через равное партнёрство, что дает возможность каждому участнику программы аккумулировать опыт и знания каждого из членов команды.

Однако есть и различия, так провозглашенный в Гарварде и Сколково принцип «обучение через действие», резко отвергается Минцбергом: «Приобретение знаний не означает действие, познавать означает осмысливать действие».

В дополнение, в Сколково предусмотрено партнерство с внешними источниками экспертизы, что позволяет знакомиться с опытом и знаниями учредителей, членов т.н. Международного попечительского совета, коучей и наставников, профессоров и других преподавателей, работающих на программе MBA.

Естественно, что Минцберг имеет свою точку зрения на этот вопрос, который он подробно освещает в третьем из восьми утверждений: «образование – неприкосновенно, в него нельзя вмешиваться, в противном случае оно перестает им быть... Люди учатся, когда, подвергая все сомнению, сами начинают предлагать интересные и даже провокационные соображения, перерастающие их способ мышления. Вот для чего нужно образование». «Неподходящих людей» он отправляет работать, а не требовать более практического или прикладного образования. «Для некоторых слово теория – ругательное. Это довольно любопытно, так как большинство из нас, и менеджеры в особенности, не могут без нее обойтись, как, например, в библиотеке нельзя обойтись без картотеки – причем по той же причине: знания теории помогают нам разобраться в объемах поступающей информации».

## **6. Методы обучения и использование кейсов.**

Развивая тему традиционной и новой интерактивной модели образования, Лоранж пишет, что «современные гуру консалтинга могут похвастаться сходством с преподавателями старой школы: часто они бывают великолепными ораторами с острым и точным взглядом на вещи. И все же данная модель слишком однобока. С партнерством она имеет очень мало общего, а с партнерством по обучению — вообще ничего. Каждый сталкивался с таким типом обучения на лекциях или презентациях. Подобные выступления могут быть весьма эффективны за счет краткости и узости круга обсуждаемых вопросов». Однако ставку он делает на интерактивный метод, который «позволяет студентам взаимодействовать друг с другом и с преподавателем». Типичные формы интерактивного процесса: обсуждение конкретных деловых ситуаций, общие дискуссии или коллективная работа.

По его мнению, работники факультетов должны уделять сотрудничеству больше времени и усилий, чем это принято в традиционном академическом учебном заведении, чтобы соответствовать требованиям современного усложненного и меняющегося бизнеса.

Говоря о кейсах, бывший президент IMD замечает: «Виртуальные деловые ситуации, напротив, позволяют студентам отбирать интересующую их необходимую информацию для подготовки к обсуждению предложенных «кейсов». Студент сам себе руководитель, он следует собственному рабочему расписанию, сам определяет нужные ему области знания, сам решает свои проблемы. Успешная школа бизнеса не может позволить себе игнорировать современный ситуационный анализ, а также разработку и научное исследование подобных практических примеров. Новые деловые ситуации, чтобы быть интерактивными, должны ориентироваться на проблемы, отражающие современные запутанные реалии. Они должны предоставлять студентам возможность самим вырабатывать собственные современные научные взгляды вместо того, чтобы механически соблюдать расписание занятий и принимать на веру предлагаемые профессором готовые рецепты».

В HBS сегодня около 95% всего процесса обучения составляет Case-метод или, как они его называют, Сократический метод (искусство добиваться истины путём установления противоречий в суждении противника). В процессе обсуждения профессор выступает в качестве модератора или фасилитатора.

Здесь предполагается, что разнообразие этнической принадлежности, сфер интересов, географической принадлежности и даже бакалаврского образования различных студентов позволит значительно расширить их кругозор. Это одна из немногих общих черт всех трех рассматриваемых мной программ бизнес образования.

Как утверждает сам Гарвард, они никогда не уходили слишком далеко по «дисциплинарной тропинке», как делали многие другие бизнес школы. И хотя Гарвардская школа набирала преподавателей с большим опытом научно-исследовательских работ, она оставалась преданной своей миссии предоставлять общее управленческое образование, подкрепленное методом кейсов. Согласно школе по своей сути этот метод требует от студентов широких знаний на стыке различных дисциплин и функциональных областей. Сегодня школой пишется около 400 кейсов в год, чем она очень гордится.

И в дальнейшем, согласно гарвардскому профессору Гарвину, «нет смысла в переделке метода кейсов», просто его необходимо дополнять для того, чтобы «он выполнял не свойственные до сих пор функции».

Очень похожую политику имеет Сколково, однако метод кейсов не выделяется ими как основа основ, а используется как один из методов обучения. Школа вообще уделяет значительное внимание активным методам обучения, так образовательный процесс включает широкий спектр консалтинговых проектов, тренингов, имитационных систем, мастер-классов, консалтинговых проектов, стажировок и все тех же кейсов.

Как и Гарвард Сколково ведет разработку кейсов совместно с бизнес лидерами, что позволяет разбирать на занятиях ситуации из реальной жизни российского и международного бизнеса.

Минцберг видит как плюсы, так и минусы использования кейсов в процессе обучения. Например, он даже хвалит Гарвард «на фоне Стэнфорда с его методом «кусочка мела и разговоров», однако тут же оговаривается, что по сути эти два на вид противоположных метода обучения – одно и то же. Он говорит о том, что метод кейсов был изначально разработан для обучения юристов, и для них такой подход оправдан, т.к. они «имеют дело не с событиями, а с отчетами о событиях». Но менеджеры «не только говорят, убеждают и принимают решения – они еще создают события».

Минцберг предлагает интересный метод организации учебного пространства. Это не классический для наших школ «каскад парт» и даже не часто используемая в бизнес школах форма «U», он размещает участников программы IMPM в аудитории за отдельно стоящими круглыми столами, причем в зависимости от целей конкретного семинара он рассаживает отдельно взятого участника в одной группе, то в другой.

## **7. Стажировка в компаниях.**

За пределами класса в Гарварде предусмотрены путешествия, обучение и работа за границей для того, чтобы реализовать «практическое обучение». HBS предлагает программы «погружения» в разных странах, как дополнение теоретическому опыту, получаемому в классе. Считается, что работая «в поле», студенты имеют возможность получить опыт погружения в различные академические, культурные и структурные среды по всему миру. Правда такая программа проходит только раз в год в январе и продолжается до 12 дней. При этом в отличии от других рассматриваемых программ эта часть программы не является обязательной.

Что-то похожее можно увидеть в МВА Сколково и IMPM. Так в российской школе стажировка на реальных проектах в России, Индии, Китае и США предусматривается как часть программы, например, можно участвовать в реализации международных консалтинговых проектов или имитационной игре по управлению бизнесом в международных условиях, пройти программу узкоспециализированных стажировок или «страноведческих» курсов. У Минцберга вообще каждый модуль обучения проходит в своем ВУЗе в различных странах (приводились выше).

Более того в рамках образовательного процесса в Сколково заложена возможность пройти обучение сразу в нескольких международных школах бизнеса, находящихся в странах Южной и Северной Америки, Южной Африки, Европы, Восточной и Юго-Восточной Азии.

И все же дальше всех в этом вопросе пошла программа IMPM, основная философия которой заключается в том, что многое из пройденного в аудиторных занятиях «должно усвоится по возвращению в компанию, при непосредственном применении знаний, полученных в аудитории». Согласно их кредо надо «не просто исполнять служебные обязанности, а использовать работу для продолжения учебы».

## **8. Профиль типичного участника программы.**

Аркадий Пригожин отражает российскую специфику: «большинство администраций учебных программ и преподавателей рассматривают слушателей как своих клиентов, стараются снисходительно относиться к их пропускам и опозданиям (в нарушение договора об обучении), поэтому система учета посещаемости либо не действует, либо сильно искажается», а система приема на программу работает вообще условно.

Он видит следующий выход из ситуации: «Клиентами бизнес школы объявляются работодатели как в лице предпринимательских союзов, торгово-промышленных палат, так и бизнес сообщества в целом. Именно их спрос изучается и формируется высококачественным предложением дипломированных специалистов, прошедших особую подготовку по новой идеологии. По отношению к слушателю это означает, что бизнес школа в случае успехов в обучении помогает ему создавать конкурентные преимущества на рынке труда как обладателю диплома высочайшего качества (эксклюзивного)».

Согласно официальной информации Гарвардская бизнес школа ищет кандидатов, которые имеют лидерский потенциал, возможность

интеллектуального роста и желание выделиться из окружения. Как отмечено в статье HBS то, кто такие эти лидеры, за последнее поколение сильно изменилось: если когда-то они в основном были белые, мужского пола, выпускники местных ВУЗов, то сегодня они на 38% женского пола, на 27% представляют этнические меньшинства и на 33% из других стран. Целью американской школы является привлечение студентов, которые имеют разнообразный круг интересов, виды на будущее и жизненный опыт. Однако, согласно Минцбергу, на практике это не работает и топовые бизнес школы зачастую набирают студентов по результатам GMAT, что, по его мнению, принципиально не верно.

Для того, чтобы стать абитуриентом Гарвардской школы необходимо формально предоставить следующее:

- результаты GMAT (Graduate Management Admission Test) экзамена;
- эссе по заданным вопросам;
- резюме, рекомендации, историю успеваемости и, если необходимо, то результаты тестов TOEFL или IELTS (для иностранцев);
- начальный взнос в размере 235 долларов США.

HBS отдельно отмечает, что многие из ее студентов MBA были отличниками в течение их бакалаврского или магистерского образования, что позволяет говорить о высоком духе состязательности. И тут же оговаривается, что отношения между студентами не «беспощадные», как говорят, а достаточно дружелюбные.

Подход Сколково предполагает, что кандидаты должны иметь не только желание, стремление, воображение и достаточную зрелость для того, чтобы воспользоваться преимуществами программы, но и деловую хватку, критический ум и навыки общения, чтобы участвовать в процессе равного партнерского обучения. При этом целевая возрастная группа – от 25 до 32 лет. Кандидаты должны иметь хорошие способности к обучению и свободно владеть английским языком. Кандидаты должны быть готовы как вести за собой, так и следовать за другими, идеальные кандидаты – это люди с редким сочетанием рискованности и ощущением успеха в условиях быстроразвивающихся рынков будущего.

На программу IMPM принимаются менеджеры среднего и старшего звена в возрасте от 35 до 45 лет опытом работы не менее 15 лет. При этом важной особенностью является то, что программа работает в основном с компаниями, а не с частными лицами: «мы просим компании отправлять на обучение сразу нескольких сотрудников (а не одного человека), с тем чтобы

они вместе могли работать над вопросами, стоящими перед организацией, и с тем чтобы в классе были четко выраженные группы, а не собрание случайных людей».

## **9. Требования к программе работодателей и потенциальных участников.**

Хорошо описывает текущее состояние дел Питер Лоранж: «Большинство менеджеров, которые являются наиболее важной клиентурой школ бизнеса, считают дисциплинарный подход слишком «научным». Им нужны межфункциональные, мультидисциплинарные способы обучения. Корпорации все чаще определяют ценность своего обучения в школах бизнеса, основываясь на состоянии строки о чистой прибыли (или убытке) своих финансовых отчетов».

Как и ранее в своей статье Аркадий Пригожин описывает отечественные недостатки: «От четверти до трети слушателей, по моим оценкам, мотивированы не на знания и развитие управленческого мышления, а только на получение диплома MBA. Еще примерно треть слушателей относится к занятиям сугубо выборочно: «Из всего курса мне нужна только информация о финансовых схемах (маркетинговых или информационных технологиях). Я заплатил и могу выбирать», в то время как обладание дипломом предполагает прохождение полной программы».

По этому вопросу согласны друг с другом Минцберг и Гарвард: «многие работодатели больше всего ценят процесс отбора в бизнес школу и даже зачастую готовы брать к себе на работу людей, не учившихся на MBA, а просто попавших в «лист приема» (admission list)».

Согласно декану Йельской школы менеджмента Подольному «организации стали более плоскими, те кто ими руководят ищут лидеров, способных видеть возможности и решать проблемы, находящиеся на стыке функциональных дисциплин». Он продолжает и можно увидеть четкую корреляцию со Сколково: «Даже менеджеры в больших корпорациях должны думать и действовать больше как предприниматели в из способности синтезировать информацию и координировать людей и ресурсы».

## **10. Опыт управленческой работы участника.**

В статье HBS декан Лайт прямо оппонирует Минцбергу, обращаясь к нему по вопросу понимания лидерства теми, кто никогда не руководил: «Он скорее всего не имел в виду наших студентов. Просто пойдите и поговорите с ними. Они знают, что такое лидерство. В наших аудиториях у нас есть много студентов, которые имели реальные управленческие позиции и знают что это значит».

В настоящее время Гарвардская бизнес школа реально не предъявляет требования к абитуриентам, касающиеся их опыта работы, т.е. в школу принимаются люди, которые не проработали ни одного дня. Более того нет требования наличия у студента даже степени бакалавра. Так, например, нынешний заместитель руководителя администрации Президента Буша Блейк Готтесман был зачислен на программу MBA, имея только один год колледжа за плечами.

Это вызывает ужас в глазах Минцберга, и это при том, что когда он писал книгу этот порог еще действовал на уровне 2 лет. В его программе этот порог составляет 15 лет (!) управленческой деятельности.

В этом вопросе Московская школа управления СКОЛКОВО пока занимает среднюю позицию: она ищет кандидатов с опытом работы не менее двух-трех лет и образованием не ниже степени бакалавра. Однако, как показывает российская практика, на деле все может оказаться по-другому.

## **11. Профиль преподавателей программ.**

Питер Лоранж отмечает: «Преподаватели программ должны отдавать координации и совместному творчеству гораздо больше усилий, чем это принято в традиционных дисциплинарных курсах обучения. Это поглощает столько времени и энергии, что в какой-то момент может повредить научному процессу школы бизнеса». Продолжая перечислять пороки российской системы бизнес образования, Пригожин говорит, что существует «многосторонняя оценка преподавателей со стороны слушателей, и если они проявляют требовательность на занятиях, экзаменах и зачетах, то рискуют получить негативные отзывы слушателей. А это побуждает преподавателей к неприемлемым уступкам и попустительству».

При этом он выдвигает свои требования к преподавателям: состав преподавателей в большинстве своем должен включать лидеров экспертно-консультационного сообщества страны и при аттестации преподавателей

должны учитываться публикации в т. н. «ваковских» журналах и издание собственных учебников с высокими тиражами.

Согласно статье HBS, в Гарварде, как и в других топовых бизнес школах, уже сейчас наблюдается нехватка преподавателей, и пока выходы из ситуации не видно. В Гарварде звучат предложения ввести более гибкую систему для преподавателей, например, отдать 20% всего, что делается на факультете как бы на аутсорсинг внештатным специалистам из бизнеса.

В Сколково пока идет набор профессорско-преподавательского состава и требования, предъявляемые к ним, очень высоки. Они хотят видеть у себя только признанных профессионалов в своих областях. В качестве преподавателей заявлены видные теоретики и практики бизнеса из лучших бизнес школ мира с опытом работы в России и других странах с быстроразвивающейся экономикой, а также на Западе.

Отношение Минцберга к преподавателям определено в его восьмом утверждении: «преподаватели должны выстраивать социальный процесс столь же непрерывно, как конвейерную постановку концептуальных знаний». И с другой стороны замечает: «Хорошо, когда есть профессионалы, способные преподнести интересный материал в увлекательной форме, но нам очень нужны люди, могущие не только прочесть интересную лекцию, но и заинтересовать своими знаниями или информацией слушателей, привлекая их к обсуждению».

## **12. Компетенции выпускника программы.**

По этому вопросу сначала обратимся к российской действительности по Пригожину, которую должна изменить школа Сколково: «Точно так же как многие западные партнеры наших предпринимателей не принимают всерьез сертификат ISO, выданный российскими сертифицирующими организациями, дипломы MBA, выданные нашими бизнес школами, не будут востребованы российскими работодателями».

Господин Пригожин приводит очень хороший пример из своего опыта: «Когда-то я немного преподавал в Webster University в Женеве. Однажды в кабинете декана я застал такую сцену: слушательница университета, едва не плача, просила дать ей разрешение на очередную пересдачу экзамена. Получила отказ. После ее ухода я спросил декана: «У вас же такая высокая плата за пересдачу, почему вы не разрешаете?» Его ответ был такой: «Наши клиенты — не слушатели, а работодатели. Главные деньги мы получаем за качество нашего диплома, за репутацию нашей бизнес школы на рынке».

труда. А поддерживать должный уровень мы можем, только задавая высокую планку на семинарах, зачетах и экзаменах. Да, она не всем доступна. Зато работодатели и сами слушатели знают, что специалист с нашим дипломом имеет конкурентное преимущество при устройстве на работу. Потому и стоимость обучения у нас выше, чем в большинстве бизнес школ. Снизив эту планку, мы лишили бы наших выпускников этого конкурентного преимущества».

И, опять-таки, Пригожин видит выход в следующем: «Бизнес школа обеспечивает качественный учебный процесс. Договор бизнес школы со слушателем будет включать взаимные обязательства с учетом его индивидуальных запросов. Например, если он претендует на свободное посещение некоторых занятий, то должен пройти через строгую систему зачетов, экзаменов и защиты. Посещение обязательных занятий должна фиксироваться сотрудниками бизнес школы или преподавателем в начале и конце занятий. Если подобные правила слушателем не соблюдаются, то он может продолжать обучение, но без выдачи ему диплома MBA. Бизнес-школа дает каждому дипломанту индивидуальную характеристику с описанием его активности на занятиях, с указанием на его сильные стороны и рекомендации по использованию его компетенций».

В ходе исследования профессоров Гарварда они выяснили, что программы MBA в общем нуждаются в развитии у студентов таких «мягких» навыков как самоуверенность и способность к самоанализу и эмпатии. Они также обнаружили недостаток критического и креативного мышления, на ряду проблемами в коммуникативных навыках выпускников.

Повышение компетенции выпускников программы MBA школы Сколково достигается путем передачи знаний, обучения технике, развития личных качеств по следующей схеме:



С точки зрения Минцберга есть пять направлений, которые должны объединяться в практикующем менеджере:

- управление собственной личностью – рефлексивный склад ума;
- управление организациями – аналитический склад ума;
- управление контекстной средой – житейский склад ума;
- управление отношениями – коллективистский склад ума;
- управление переменами – действенный склад ума.

### **Заключение**

В конце своей книги Минцберг, оправдывая прозвище бунтаря, призывает переименовать существующие программы MBA ближе к тому, что они собой сегодня представляют. В этом смысле российский опыт очень даже кстати, ведь у нас программа MBA – это только программа повышения квалификации с оттенком элитности.

Гарвард, в лице его декана, соблюдает спокойствие и не видит серьезных проблем для программы MBA: «Темп изменений ускоряется. Поэтому должны понять, как меняется мир и убедиться, в том, что мы готовим наших студентов к решению проблем будущего». Вывод же Минцберга прямо противоположный: «Вывод таков: все, кто прошел традиционную программу MBA, должны выпускаться в мир с печатью-предостережением – клеймом на лбу в виде черепа со скрещенными костями и надписью «осторожно: управлять не готов!»