

## Т.Д.Подсыпанина **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ОБРАЗОВАНИЕ БУДУЩЕГО**

*По материалам Гайдаровского форума –  
2017 «Россия и мир: выбор приоритетов»*

**Г**айдаровский форум снискал статус одного из значимых событий в экономической, политической и научной жизни нашей страны.

Традиционно заметное место в базовой тематике форума занимают проблемы в сфере образования. В программу форума было включено около десяти секций, тематика которых была посвящена проблемам образования. Каждый день проходили экспертные дискуссии, посвященные вопросам образования с участием РАБО



**Татьяна Дмитриевна ПОДСЫПАНИНА**, кандидат экономических наук, доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», главный редактор журнала «Бизнес-образование»

В первый день работы форума состоялась экспертная дискуссия на тему «Как стать «объединяющими лидерами» в рамках сотрудничества бизнес – государство – общество?». Модераторы: Сэр **Пол Джадж**, президент АМВА (Великобритания); **Сергей Мясоедов**, проректор, директор Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования. В центре внимания участников дискуссии находились вопросы, касающиеся позитивного влияния «объединяющего лидерства» бизнес-школ на состав и качество образовательных программ, развитие самой школы, повышение квалификации преподавательского состава, возможность практического внедрения результатов исследований, а также на использование возможностей «объединяющего лидерства» при ответе на внешние угрозы.

Вторая часть экспертной дискуссии была посвящена теме «Изменяющийся ландшафт рынка управленческого образования и роль бизнес-школ и корпоративных университетов сегодня и через десять лет. Опыт позитивного сотрудничества». Модераторы: Сэр **Пол Джадж**, президент Ассоциации программ МВА, и **Ашот Сеферян**, директор программы ЕМВА ИБДА РАНХиГС. Участники дискуссии обсуждали вопросы, связанные с созданием условий для успешного развития сотрудничества между основными участниками рынка управленческого образования, синергетического эффекта от объединения их знаний и умений, с определением возможностей, которые дает сотрудничество бизнес-школ и корпоративных университетов как в освоении новых «прорывных технологий», так и в отражении угрозы виртуализации образования.

Во-второй день состоялась дискуссия на тему «*Новые технологии в цифровом мире: угрозы и возможности для качественного управленческого образования*». Модератор: **Ярослав Павлов**, директор программ дистанционного обучения Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС.



Параллельно первой сессии проходила дискуссия по теме «Бизнес-образование в «динамично изменяющихся обществах»: идентификация управленческих моделей и вызовы евразийской интеграции». Модераторы: **Даница Пург**, президент SEEMAN, декан IEDC School of Management, и **Наталья Евтихиева**, генеральный директор НАСДОБР. На сессии выступили эксперты – представители международных ассоциаций (AMBA, SEEMAN, BMDA), руководители университетов Китая, Республики Казахстан и России. Прошедшая дискуссия показала, что управленческие модели и особенности ведения бизнеса в странах с переходными и динамично изменяющимися экономиками имеют много общего. В связи с этим особое внимание участники дискуссии уделили обсуждению возможностей и направлений сотрудничества между бизнес-школами этих стран. Большие перспективы имеет евразийское сотрудничество, активизация которого наблюдается в последнее время в связи с выдвинутым Китаем инновационным проектом нового Шелкового пути. Развитие сотрудничества в этом направлении окажет существенное влияние на бизнес-школы разных стран региона.

В третий день прошли сессии «Бизнес-образование: драйвер развития российского бизнеса. Бизнес-школы, корпоративные институты и тренинговые центры – конкуренты или партнеры?», «Бизнес-образование: роль эмоционального интеллекта и адаптивности к изменениям», «Университеты 3.0: будущее рядом?». Представители власти, образовательных и об-

щественных структур, бизнеса и деловых объединений в ходе развернувшихся дискуссий обменялись мнениями и опытом по таким актуальным вопросам, как:

- новые тренды, определяющие ландшафт рынка управленческого образования;
- смена парадигмы образования и переход к модели университета третьего поколения<sup>1</sup>;
- возможности активизации сотрудничества бизнес-школ, корпоративных университетов и тренинговых компаний;
- влияние международных ассоциаций на развитие российского бизнес-образования (на примере сотрудничества с ассоциациями AMBA, SEEMAN, EFMD и другими);
- бизнес-образование в условиях четвертой индустриальной революции и прорывных технологий; комплексный подход к цифровой трансформации бизнес-школ;
- новые подходы к оценке качества подготовки национальных управленческих кадров<sup>2</sup>;
- новые направления международного сотрудничества в сфере образования: сотрудничество между школами бизнеса динамично изменяющихся обществ;
- роль бизнес-школ в подготовке современных лидеров: развитие компетенций адаптивности к постоянным изменениям и эмоционального интеллекта;
- развитие сотрудничества между основными игроками рынка бизнес-образования – бизнес-школами, корпоративными университетами, тренинговыми центрами, сетевыми организациями и т.д.

Одним из тревожных сигналов для школ бизнеса является сокращение заказов от корпоративных клиентов. Одновременно с этим возрастает роль корпоративных университетов и



<sup>1</sup> Обзор сессии «Университеты 3.0: будущее рядом?» публикуется в настоящем номере.

<sup>2</sup> Обзор сессии «Новые подходы к оценке качества подготовки национальных управленческих кадров» публикуется в настоящем номере.

тренинговых компаний. Как адаптироваться к новым условиям и выбрать правильную стратегию на конкурентном рынке? Смогут ли бизнес-школы сохранить доминирование на рынке, несмотря на развитие внутрикорпоративного обучения? Этим вопросам была посвящена специальная сессия, на которой представители ключевых игроков на рынке бизнес-образования обменялись мнениями о сохранении конкурентоспособности в условиях новых вызовов и возможностей в динамично меняющейся бизнес-среде. Модераторы: **Марк Кукушкин**, управляющий партнер BEST T&D Group, и **Сергей Календжян**, декан Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС.

**Елена Яхонтова**, профессор Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС, отметила такие особенности российского рынка бизнес-образования, как низкие темпы роста, малая емкость, сильное давление потребителя и его чувствительность к цене.

Присутствующие на рынке три главных игрока – школы бизнеса, корпоративные университеты и тренинговые центры, определяя конкурентное поведение, ориентируются на свои сильные и слабые стороны.

Компании в обучение персонала вкладывают ограниченные средства, инвестиции в обучение не соответствуют потребностям. Ключевой критерий выбора провайдера – низкая цена, которая и определяет низкое качество обучения.

Неудовлетворенность потребителей образовательных услуг во многом объясняется объективными причинами. Сохраняются серьезные проблемы в области преподавания и методологии формирования образовательных программ: отсутствует профессиональная разработка образовательных программ, ограничены возможности для организации непрерывного развития преподавательского состава, недостаточно используются онлайн-курсы. Площадкой для партнерства основных игроков является объединение усилий для развития рынка. *«Нам необходимо консолидировать свои возможности и усилия на формировании и укреплении потребности в обучении прежде всего руководителей и делать это как на корпоративном, так и на личностном уровне... Необходимо способствовать изменению парадигмы мышления руководителей, принимающих решение об обучении сотрудников. Она должна соответствовать экономике знаний и эре человеческого капитала...»*, – подчеркнула эксперт.

Вступившие в дискуссию представители университетских школ бизнеса профессор МГУ, **Ольга Молчанова** и **Александр Чеканский**, профессор ИБДА РАНХиГС считают, что бизнес-школы в

настоящее время находятся в зоне турбулентности. О.Молчанова придерживается мнения, что кризисная ситуация определяется развитием нескольких неблагоприятных явлений:

- исчерпание спроса на программы типа MBA и EMBA;
- развитие социально-демографических явлений, снижающих мотивацию к бизнес-образованию;
- появление на рынке мелких компаний-лоукостеров, действующих на основе отличной от крупных бизнес-школ модели бизнеса;
- формирование новой потребительской культуры, более требовательной по отношению к продукту;
- участие потребителя в формировании образовательного пакета;
- использование игроками бизнес-моделей, которые предоставляют обучение на онлайн-курсах бесплатно (оплата взимается только при условии включения интерактивных элементов в процесс обучения и получение сертификата).

В современном контексте на рынке образовательных услуг происходит переход к новой парадигме – образование по требованию потребителя. Бизнес-школы уже сегодня ощущают сокращение спроса со стороны корпоративных клиентов. Эта тенденция, безусловно, связана с появлением корпоративных университетов. Однако многие считают, что крупные бизнес-школы сохранят неизменными свои позиции на рынке в будущем. В подтверждение этого тезиса А.Чеканский привел пример увеличения набора в школу бизнеса ИБДА РАНХиГС, такая же ситуация с набором и в бизнес-школе Казанского государственного университета и т.д. Тем не менее большинство школ испытывает серьезные трудности и закрывает программы MBA, которые становятся убыточными.

Генеральный директор AMBA International Эндрю Уилсон считает, что школа бизнеса всегда останется ведущим провайдером услуг бизнес-образования. *«Наверное, это справедливо для Европы. Однако этот тезис для нашей страны я ставлю под сомнение»*, – отмечает А.Чеканский. Он объясняет свое мнение тем, что в странах с развитой рыночной экономикой основу составляют малые и средние компании. В России ситуация другая – основу экономики составляет крупный бизнес, который ориентирован на обучение сотрудников в корпоративных университетах.

Со стороны корпоративных университетов в дискуссии приняли участие **Вадим Климачев**,

представляющий корпоративный университет Газпрома, и **Юлия Ужакина**, директор Корпоративной академии «Росатом».

Корпоративный университет Газпрома успешно работает вот уже 20 лет. За этот период в компании создана многоуровневая система кадрового резерва, соответствующая стратегическим целям компании. Исходя из целевых потребностей в подготовке специалистов определенного уровня были подготовлены оригинальные и даже уникальные образовательные продукты. По мнению В.Климачева, разработаны две важные программы для высшего руководства: программа «Управление глобальной энергетической компанией» и программа MBA «Управление человеческими ресурсами». Реализация этих программ осуществляется в партнерстве с купными школами бизнеса и вузами. При этом корпоративный университет выполняет задачу корпоративного агента по отбору лучших провайдеров и лучших экспертов-преподавателей, которые смогут реализовать целевые установки компании. Масштаб деятельности университета таков: за 20 лет прошли обучение более 60 тыс. сотрудников всей группы «Газпром», а ежегодно на внутрикорпоративных программах обучаются 10 тыс. человек. Университет открыт для сотрудничества. *«Мы должны быть в одной лодке и в одних туфлях»*, – подчеркнул В.Климачев, завершая свое выступление.

В компании «Росатом» работают порядка 260 тыс. сотрудников, из которых 90 тыс. – работники с высшим техническим образованием. Формирование и развитие собственной структуры подготовки персонала потребовало создания Корпоративной академии «Росатом». Академия существует пять лет, в ней работают 250 сотрудников, годовой бюджет академии – около 1 млрд руб. По мнению Ю.Ужакиной, главные игроки рынка (корпоративные университеты, бизнес-школы и тренинговые компании) обречены на сотрудничество. Корпоративная академия «Росатом» нуждается в партнерстве, так как реализация такой масштабной задачи, как обучение по программе EMBA около тысячи руководителей, не под силу ни одному корпоративному университету! К сотрудничеству обязывает и содержание программ обучения, так как большинство из них находятся на стыке бизнес-образования и инженерного образования. Сегодня стоит задуматься над тем, как изменится процесс обучения в будущем, например, через 30 лет. Понимание будущего необходимо для всех участников рынка бизнес-образования.

Представители тренинговых компаний также выразили свою готовность к сотрудничеству. **Наталья Толстая**, директор тренинговой компании «Амплуа», отметила, что у каждого из игроков рынка бизнес-образования своя специфическая роль, которую нельзя передать другим. Так, бизнес-школы обеспечивают высокий уровень методической базы учебного процесса, соответствие программ обучения международным стандартам. В отличие от них, тренинговые компании могут предложить уникальные продукты, которые востребованы компаниями при внедрении инноваций, при изменении требований к лидерам и т.д.

**Владимир Соловьев**, управляющий партнер тренинговой компании EVERYCO, поддерживает идею развития партнерских отношений. Он рассматривает появление корпоративных университетов как положительное явление, а не угрозу. В их лице тренинговые центры получили хорошо ориентирующихся на рынке партнеров, которые профессионально подходят к отбору провайдеров тренинговых услуг. В настоящее время многие бизнес-школы стремятся осваивать нишу краткосрочных программ обучения. Однако при всей коммерческой привлекательности коротких программ не стоит забывать, что главный продукт школы – программа MBA, и следует совершенствовать свой продукт и развивать этот рынок. Для всех участников рынка факторами успеха остаются максимальная открытость и умение выстраивать партнерские отношения для получения отсутствующих компетенций.

Своими выводами по поводу изменений на рынке бизнес-образования поделился с участниками дискуссии **Олег Замышляев**, руководитель консалтинговой компании «Мастерская Олега Замышляева». Спикер привлек внимание к следующим важным факторам, характеризующим рынок бизнес-образования:

- сокращение цикла обновления доминирующей методологии относительно цикла ее внедрения;
- изменение парадигмы обучения: не обучать, а мотивировать к изменениям; преподаватель – лидер изменений, вдохновитель инноваций;
- появления на рынке нового игрока – сетевых структур, которые быстро реагируют на запрос и привлекают к выполнению запроса фрилансеров (модель Uber в образовании);
- изменения в позиционировании бизнес-школ; роль массовой доставки знаний и разработка прорывных технологий.

От сообщества бизнес-тренеров дискуссия продолжилась **Марина Петрова**, генеральный директор международной консалтинговой компании «Лидер бизнес-групп». Она привлекла внимание участников сессии к проблеме качества тренинговых услуг. За четыре года в рамках НАСДОБР группой авторитетных представителей тренерского сообщества при участии В.Соловьева, М.Кукушкина, М.Петровой и других разработан пакет документов, регламентирующих процедуру сертификации бизнес-тренеров и аккредитации тренинговых компаний. В процессе создания документов по сертификации НАСДОБР представители тренингового сообщества активно сотрудничали с бизнес-школами и корпоративными университетами. Все ключевые игроки рынка бизнес-образования внесли вклад в создание базы стандартов в этой сфере. Из выступления следует, что наименее структурированный, быстро развивающийся рынок тренинговых услуг с большими трудностями поддается стандартизации. Опыт показывает, что заявленный уровень бизнес-тренеров часто значительно завышен. На очереди решение довольно сложной задачи – создание в стране аккредитованных тренинговых центров, которым будет делегировано право проведения сертификации бизнес-тренеров.

В дискуссии также приняли участие иностранные гости форума: **Даница Пург**, президент CEMAN (Central and East-European Management Development Association), **Асылбек Кожахметов**, президент Международной академии бизнеса (Республика Казахстан).

Все участники дискуссии были едины во мнении, что состоялся полезный диалог о распределении ролей на рынке бизнес-образования между бизнес-школами, корпоративными университетами и тренинговыми компаниями. Важную роль в сближении и развитии партнерских отношений может сыграть Российская ассоциация бизнес-образования, так как РАБО имеет богатый опыт объединения бизнес-школ, создания атмосферы сотрудничества между конкурирующими организациями. Об этом в завершающей части сессии сказали **Сергей Мясоедов**, президент РАБО, и **Наталья Евтихиева**, генеральный директор РАБО. *«Когда мы начинаем вместе работать, появляется синергия, которой мы все рады. Наша задача состоит в том, чтобы способствовать развитию нашей страны и дать бизнесу достойное образование»*, – подчеркнул президент РАБО, призвав всех участников сессии развивать партнерство и использовать для этого потенциал РАБО.

Модератор сессии **Марк Кукушкин**, подводя итоги диалога сторон, отметил ряд моментов,

касающихся «треугольника», который образуют ключевые участники рынка:

- каждый из игроков имеет серьезные преимущества в сравнении с другими и может их использовать в интересах заказчика;
- все игроки демонстрируют готовность к сотрудничеству;
- ключевые игроки дополняют друг друга, а не конкурируют;
- фактором успеха является быстрая реакция на запрос бизнеса;
- предстоят изменения организационных форм основных провайдеров образования;
- цифровые технологии влияют на изменение бизнес-моделей участников рынка образования;
- происходит смена парадигмы в образовании, что влечет изменения контента образовательных программ и средств доставки знаний.

За три дня участники Гайдаровского форума, побывавшие на сессиях, посвященных вопросам образования, имели возможность увидеть полную картину происходящих изменений в этой области, познакомиться с лучшими образцами отечественного и зарубежного опыта. Обобщая выводы экспертов, можно констатировать, что современное образование – это глобальная отрасль, скорость изменений в которой нарастает, знания все в большем объеме принимают цифровую форму, образование через всю жизнь – требование современной реальности. Роль бизнес-образования не ограничивается только подготовкой профессионально грамотных менеджеров, отвечающих требованиям экономики знаний. Школы бизнеса осуществляют подготовку социально ответственных лидеров, которые ориентируют бизнес на создание ценности для общества.

