

Инновации в обучении менеджеров бизнес-планированию

Стрекалова Н.Д.
д.э.н., профессор
кафедры менеджмента
РГПУ им. А.И.Герцена

The article is devoted to revealing the problems of professional training of managers in the field of business planning and the innovation ways of solving them. The main approaches are developed and methodic recommendations of problem solving are developed.

Наступивший XXI век требует новых подходов к планированию бизнеса, гибкости и динамичности, использования современных аналитических систем, информационных технологий, а следовательно и более эффективных методов профессиональной подготовки менеджеров в области бизнес-планирования, формирования и развития необходимых компетенций.

В соответствии с требованиями нового ФГОС ВПО по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) – бакалавр) в ходе обучения бакалавров менеджмента необходимо: 1) выработать навыки поиска, оценки рыночных возможностей и формулирования бизнес-идей (ПК-48); 2) развить способность к разработке бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений бизнеса, продуктов/услуг) (ПК-49); 3) выработать владение техниками финансового планирования и прогнозирования (ПК-45); 4) способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-43) и др.[1, с.11].

Современные бизнес-школы и университеты сами нуждаются в разработке современных методов, использовании новых подходов и эффективных методик обучения, позволяющих в условиях дефицита времени формировать компетенции, необходимые будущим менеджерам в реальной практике бизнеса. Сегодня любая успешная школа бизнеса должна быть сильна своими методиками, использованием новых передовых технологий обучения. Поскольку и само бизнес-планирование, и обучение бизнес-

планированию в России в отличие от развитых стран запада переживают этапы своего становления, вопросы эффективного обучения бизнес-планированию российских студентов - будущих менеджеров являются весьма актуальными и практически значимыми.

Однако результативность и эффективность самого обучения бизнес-планированию зависят от многих факторов, среди которых важное значение имеют правильный выбор методологии, методики и методов обучения, ориентированных на целевого потребителя образовательных услуг.

Проведенное нами экспресс-исследование показало, что бизнес-планирование как дисциплина вызывает у целевого потребителя непосредственно практический интерес, который связан прежде всего с формированием умений и навыков по разработке бизнес-плана [2].

Бизнес-планирование – это одна из наиболее сложных в методологическом отношении дисциплин (горизонтального типа). Ее уникальность связана с междисциплинарным и мультидисциплинарным характером этой дисциплины, которая формирует «системную» компетенцию специалиста. Бизнес-планирование обеспечивает целостность восприятия объекта (организации) и охватывает планирование всех сторон его деятельности. Оно призвано реализовывать в профессиональной подготовке менеджеров системный, междисциплинарный подход в противовес академическому (дисциплинарному) подходу, который основан на выделении в учебном плане по направлению подготовки «менеджмент» узких функциональных дисциплин (вертикального типа) и их углубленном изучении (управление персоналом, управление маркетингом, управление производством, финансовый менеджмент и т.д.).

В ходе практической реализации и обучения процессу бизнес-планирования существует необходимость интегрировать и системно использовать разнообразные методы, процедуры и технологии, накопленные в разных дисциплинах. В этой связи новый уровень сложности как для студентов, так и для практикующих менеджеров связан с тем, чтобы по-

нимать не только все эти инструменты в отдельности, но и связи между ними: как результаты, полученные от применения одного метода (модели), могут служить исходными данными для другого. С другой стороны, важно не только уметь правильно использовать тот или иной аналитический инструмент в бизнес-планировании, но и понимать, что наилучший результат может быть получен от рациональной комбинации использования нескольких методов и техник. Приведем лишь несколько ключевых проблем, с которыми сталкиваются в ходе обучения бизнес-планированию.

1. Проблема понимания сути и позиционирования дисциплины в учебном плане. Успех обучения бизнес-планированию во многом зависит от правильного позиционирования этой дисциплины в учебном плане. Бизнес-планирование должно опираться на «прочный фундамент» базовых дисциплин: «маркетинг» и «маркетинговые исследования», «общий менеджмент» и «стратегический менеджмент», «финансовый менеджмент», «производственный менеджмент», «финансовый учет». Бизнес-планирование опирается и использует фундамент, создаваемый в рамках этих дисциплин, но само не сводится к ним. Именно мультидисциплинарный и междисциплинарный характер этой дисциплины, системный подход обеспечивают получение синергического эффекта в ходе обучения бизнес-планированию.

2. Проблема сочетания теоретической и практической подготовки. Практико-ориентированный, технологический характер дисциплины бизнес-планирования должен обеспечить формирование компетенций, навыков сбора, обработки и использования аналитической информации, владение методами и инструментарием планирования. Проведение многовариантных расчетов в процессе подготовки бизнес-плана сегодня невозможно без моделирования бизнеса с использованием современных информационных технологий, аналитических систем планирования и оценки бизнес-проектов (Project Expert, Prime Expert и др.).

Указанная выше проблема, относящаяся к числу «вечных» проблем высшего образования, применительно к бизнес-планированию имеет важный методический аспект. Он проявляется в том, что теоретическое, абстрактное обучение теории бизнес-планирования само по себе не вызывает внутренней мотивации, без которой невозможно рассчитывать на прочное, системное формирование базы знаний для бизнес-планирования. Практическое же обучение разработке бизнес-плана на примере (конкретном проекте), способное породить мотивацию, но без опоры на прочный теоретический и методический фундамент, не дает глубины обобщения изучаемого опыта, а следовательно и возможности переноса и использования его в других бизнес-проектах.

Уникальность дисциплины бизнес-планирования проявляется еще и в том, что она должна раскрыть не только содержание бизнес-плана, но и должна научить тому, как организовать сам процесс планирования, использовать технологию планирования и инструментарий для выработки, согласования и принятия плановых решений.

3. Проблема соответствия требованиям интеллектуального предпринимательства. В реальной практике бизнес-планирования менеджеры и предприниматели одновременно сталкиваются как с недостатком, так и с избытком информации, которая приводит к информационной перегрузке. Поэтому проблема свободного ориентирования в информационном пространстве, поиска и отбора релевантной информации, необходимой в бизнес-планировании для принятия плановых решений, становится все более ощутимой и актуальной.

Заметим, что в ходе обучения необходимо поддерживать и сохранять баланс между креативностью и аналитикой. Это означает, что развитие творческих способностей в процессе разработки бизнес-идей должно подкрепляться аналитической информацией и использованием аналитических методов и моделей.

При этом необходимо обеспечить сочетание рационального, аналитического и интуитивного, творческого подходов в планировании бизнеса.

4. Проблема влияния культурных факторов в бизнес-планировании. Планирование как вид интеллектуальной деятельности само по себе опосредовано и обусловлено культурой, а бизнес-планирование – деловой культурой общества. Культура пронизывает все сферы жизни и деятельности человека, в том числе и планирование. Воздействие фактора культуры неосяземо. Мощное наступление процесса глобализации приводит к стиранию в бизнесе национальных границ, однако национальные культуры остаются. Люди, работающие в бизнесе, по-прежнему сохраняют в своем поведении черты присущих им национальных культур. При этом влияние культурного фактора гораздо сложнее и неоднозначнее, чем воздействие других, к примеру, экономических или политических факторов. Можно сказать, что культура отражает нарабатанный веками набор поведения и привычек.

В экономической литературе можно встретить немало свидетельств того, что некоторые нации более благосклонно относятся к планированию. США были первой страной, где школа стратегического планирования впервые укоренилась и получила практическое развитие. По мнению Г. Минцберга, вслед за США следуют Англия, Канада и Австралия, а Япония и Италия находятся на другом конце шкалы.

Проблема кросс-культурных различий в принятии управленческих решений исследовалась как зарубежными, так и российскими авторами. Так, исследование различий в стилях принятия решений между российскими и американскими менеджерами и специалистами, проведенное Н.Б. Филиновым, показало, что «стиль принятия решений, характерный для российских менеджеров, в существенной степени подвержен влиянию культурных детерминант и отличается от стиля принятия решений их западных коллег» [8, с.48] .

В этой связи возникает вопрос: в каком же направлении следует развивать способности наших студентов в бизнес-планировании? Если исходить из требований практики бизнеса, то в дефиците оказываются концептуальный и аналитический подходы.

5. Проблема практического опыта в планировании. В реальной практике обучения бизнес-планированию так или иначе преподаватели сталкиваются с двумя крайними ситуациями:

1) наличие у слушателей практического опыта (обучение по программам дополнительного профессионального образования);

2) отсутствие у студентов какого-либо практического опыта (обучение бакалавров менеджмента).

Обе ситуации являются непростыми для преподавателя. В первом случае слушатели испытывают давление существующих стереотипов своего поведения в разработке и принятии плановых решений, во втором – студенты плохо себе представляют бизнес-процессы, технологию и основные составляющие операционной деятельности, а потому могут испытывать трудности в понимании сути бизнеса.

Многолетняя учебная, исследовательская и консультативная практика работы с менеджерами и предпринимателями, в том числе в рамках бизнес-планирования позволяет автору выработать свое видение концептуальных и методологических основ предлагаемой динамической модели активного обучения бизнес-планированию, а также сформулировать основные принципы, подходы и используемые методы.

Предлагаемая нами концепция имеет четкую, целевую направленность - формирование компетенций, профессиональное развитие личности. Суть ее состоит в следующем.

В центре внимания находится целевой потребитель - уникальная развивающаяся личность с ее потребностями и интересами. Основной принцип обучения – ориентация на потребителя, формирование его компетенций и развитие профессионального потенциала. Как известно, знания

находятся в процессе постоянных изменений. Они последовательно нарабатываются, приобретаются, используются и устаревают. Сущность обучения сводится не к передаче, а к получению и усвоению знаний, развитию навыков, формированию компетенций субъектами, обучающимися в индивидуальном порядке или объединенными в группы. Само обучение представляет собой процесс, в котором обучающие (преподаватели) и обучающиеся (студенты) вовлечены в совместную деятельность «познания на опыте» подходов к решению проблем бизнес-планирования, а не только в обмен знаниями. Обучающиеся выступают как самостоятельные, активные участники процесса обучения, а не как пассивные обучаемые.

Базовые принципы и подходы, на которых должен строиться процесс обучения, следующие.

1. **Принцип проблемно-ориентированного обучения.** Он предполагает переход от обучения, нацеленного на передачу знаний и прошлого опыта к обучению, нацеленному на выработку и получение знаний, решение реальных проблем из практики бизнес-планирования. Данный принцип нацелен на преодоление традиционной оторванности обучения от существующих проблем реальной жизни.

2. **Принцип «обучения в действии».** Предполагает переход от обучения путем передачи знаний к ориентации на обучение в действии (формирование навыков и компетенций). Реализация этого принципа предполагает преимущественное использование обучения посредством действия, на собственном опыте, в процессе практической деятельности. Выполнение этого требования возможно путем организации группового обучения студентов в ходе анализа и решения реальных задач, связанных с разработкой учебных проектов бизнес-планов. Это позволяет преподавателям совместно с обучающимися студентами получать новые результаты и обеспечивает более высокое качество обучения.

3. **Принцип проектного обучения.** Предполагает переход от ориентации преимущественно на процесс обучения к ориентации на результат

(разработку проекта). В основе - идея проектного обучения. Цель обучения – получение определенного результата в виде разработки и экономического обоснования проекта бизнес-плана – задается изначально. Весь процесс обучения в рамках дисциплины организуется вокруг этого центрального стержня (проекта) и направлен на получение и освоение обучающимися знаний и навыков, необходимых для разработки проекта.

Пути реализации этого принципа – определенная организация учебного процесса, мотивация преподавателей на практическое обучение и консультирование, оказание консультационной помощи в разработке проектов бизнес-плана.

4. Системный подход в обучении. Он чаще всего лишь декларируется, но зачастую не реализуется на практике ни в образовательном процессе, ни в образовательных программах. Применение системного подхода потребует от преподавателя системного мышления, которое необходимо использовать как на этапе разработки, так и на этапе реализации программы учебной дисциплины.

5. Бизнес-модель как концептуальная основа для разработки бизнес-плана. В отличие от традиционной предлагаемая модель обучения бизнес-планированию опирается на использование понятия бизнес-модель, а также вместо традиционно рассматриваемой последовательности (бизнес-идея → бизнес-план) опирается на триаду (бизнес-идея → бизнес-модель → бизнес-план). Бизнес-модель - это важный концептуальный инструмент, который необходимо использовать в обучении бизнес-планированию. Заметим, что бизнес-модель в рассматриваемой цепочке занимает промежуточное место между бизнес-идеей и бизнес-планом.

Ранее в ходе обучения студентов нами уже было на практике опробовано использование концепции бизнес-модели, а теоретическое наполнение и целесообразность использования триады в процессе обучения нашло отражение в работах [2,4,5].

Как известно, разработка бизнес-плана включает в себя поиск ответов на множество отдельных, частных вопросов. Их детальная проработка и текстуальное оформление «затуманивают» видение студентами ключевых компонентов бизнес-модели и их взаимосвязь, от которых в немалой степени зависит успех бизнеса. Тщательная проработка студентами отдельных вопросов и разделов бизнес-плана вовсе не свидетельствуют о креативном обучении, использовании инноваций, творческого подхода к формированию ключевого, интегрированного комплекса решений, которые закладывают основу жизнеспособного предприятия и прибыльного бизнеса. Иначе говоря, в ходе обучения студенты должны понимать сущность бизнес-модели, уметь видеть и анализировать существующие бизнес-модели реальных предприятий и разрабатывать бизнес-модель для нового бизнеса.

Под бизнес-моделью мы понимаем упрощенное представление бизнес-системы (совокупности компонентов, бизнес-процессов и связей между ними), описывающее логику и способы ведения бизнеса компании в некоторой форме, отличной от их реального воплощения. Термин «реальный» используется нами в значении «существующий или способный принять одну из форм существования» [5]. Следовательно, при построении бизнес-модели компании бизнес-системы, существующие только на бумаге или находящиеся в стадии разработки, могут также моделироваться, как и бизнес действующего предприятия.

Хотя понятие бизнес-модель уже широко представлено в литературе, однако в самом процессе обучения бизнес-планированию бизнес-моделям все еще не уделяют достаточного внимания. Бизнес-модель - это инструмент, дающий упрощенное концептуальное представление логики бизнеса и основных принципов, закладываемых в основу его реализации. Использование концепции бизнес-модели в обучении способствует развитию стратегического и системного мышления студентов, поиску инноваций. Причем инновации могут быть сфокусированы не только на создании про-

дуктов или технологий, но и на создании самой бизнес-модели [6,7]. И в этой связи бизнес-модели могут служить одним из наиболее эффективных средств обучения.

Наши предложения по реализации динамической модели активного обучения бизнес-планированию сводятся к следующему.

1. Правильное позиционирование дисциплины в учебном плане, что предполагает учет перечня необходимых «базовых» дисциплин, которые должны предшествовать ее освоению (пререквизиты), а также их содержательную стыковку по линиям межпредметных связей.

2. Необходимо, чтобы профессиональная подготовка базировалась на сегментации потребителей, выявлении и учете их потребностей и предпочтений.

3. Практический опыт обучения бизнес-планированию показывает, что использование традиционного подхода к обучению студентов на потоке (сначала лекции, потом практика) не дает желаемых результатов. Для разрешения отмеченного выше основного методического противоречия и реализации метода «обучения в действии», формирования компетенций в области бизнес-планирования может быть рекомендован для использования методический прием построения «цепочки звеньев». Его суть сводится к следующему.

Весь процесс обучения можно представить в виде цепочки последовательных звеньев ($p_i + t_i$). Каждое i -е звено включает в себя блок практических вопросов (p_i) и раскрывающий их блок вопросов теории (t_i). При этом в каждом звене реализуется известная последовательность научного познания: чувственно-конкретное в восприятии – абстрактное в мышлении – конкретное в мышлении [2] .

4. На наш взгляд, обучение бизнес-планированию целесообразно проводить в группах численностью не более 20-25 чел., что позволяет обеспечивать обратную связь в процессе обучения и способствует мотивации студентов и лучшему усвоению ими материала.

5. Решение проблемы соответствия требованиям интеллектуального предпринимательства нам видится в двух направлениях:

1) через интеграцию знаний, выявление и обучение универсальным алгоритмам принятия плановых решений одновременно с обучением специфике их применения в различных сферах бизнеса, что делает специалиста более адаптивным, а его профессиональную подготовку - ориентированной на объект;

2) через развитие творческих способностей в процессе обучения.

Экономия времени на формирование необходимой теоретической «базы» может быть достигнута за счет предварительной самоподготовки студентов на основе разработки и использования в процессе обучения качественных учебных пособий по бизнес-планированию [4].

6. Учет влияния культурных факторов в обучении возможен как минимум в двух направлениях: 1) учет особенностей мышления в принятии решений; 2) ориентация «на работу в команде».

Командная работа над проектом бизнес-плана (к примеру, в формате подготовки курсовой работы) требует от участников команды определенного альтруизма, обмена знаниями и опытом, а также готовности делиться полученными результатами работы. Управление командой развивает у будущих менеджеров (менеджеров проекта) организационные навыки, умение ставить задачи и контролировать их выполнение. Риск возникновения конфликтов, связанный с получением результатов совместной работы, снижается, если все члены команды вносят приблизительно одинаковый вклад в проект. Командный стиль работы студентов требует уверенности в том, что признание заслуг каждого и оценка его работы будут осуществляться по справедливости. Отметим, что при соблюдении этих условий российские студенты охотно работают в команде.

7. Получение практического опыта возможно через реализацию принципа проектного обучения, а также использование «обучения в действии». Практическая работа над проектом в команде способствует разви-

тию стратегического и аналитического мышления, получению практического опыта путем «научения».

Реализация принципа проектного обучения и обучения в действии потребует от преподавателя разработки методического оснащения курса: «сквозных» примеров, конкретных ситуаций из реальной практики российского бизнеса, адаптированных для целей обучения, применение метода деловых игр, моделирования бизнеса на основе современных аналитических систем (например, Project Expert, Prime Expert) и ПК, использование пошаговой технологии освоения бизнес-планирования «step by step».

Указанные выше подходы и принципы обучения были опробованы нами и реализованы в процессе профессиональной подготовки будущих менеджеров (студентов направления «Менеджмент») в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, а также на факультете управления РГПУ им. А.И.Герцена.

Список использованной литературы

1. Федеральный государственный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 Менеджмент (квалификация (степень) «бакалавр»). Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20.05.2010 №544.
2. Стрекалова Н.Д. Профессиональная подготовка менеджеров в области бизнес-планирования // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2007. – № 4, с.183-198.
3. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. - 2009.- №2, с.133-138.
4. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2010. – 352 с.
5. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия РГПУ им. А.И.Герцена. Научный журнал. – 2009. – №92, с. 96-105.
6. Стрекалова Н.Д. Выбор бизнес-модели как фактор развития инновационной экономики // Проблемы формирования и развития информационно-инновационного общества в России. Монография /Под ред. проф. И.П.Павловой. – СПб, Изд-во МБИ, 2009, с.216-247.
7. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. Москва,

14-15 апреля 2009 г. Под ред.чл.-корр. РАН Г.Б.Клейнера. – М., ЦЭМИ РАН, 2010.

8. Филинов Н.Б. Подготовка менеджеров в области принятия решений. Вестник ГУУ. Сер. Развитие образования в области менеджмента. – 2003. – № 1(4), с. 47-53.