

## Многообразие моделей управления бизнес-образованием. Обоснование выбора

Четверть века тому назад, в последние годы существования СССР появились первые отечественные т.н. "школы бизнеса" (сноска: в статье используется наиболее распространенный термин, подразумевающий в данном контексте любые образовательные учреждения, занимающиеся управленческим образованием). Мало кто понимал тогда суть управленческой подготовки и каждый из отечественных первопроходцев пытался предложить свое понимание бизнес-образования и найти свое уникальное место в возникавшей новой отрасли.

Когда автор весной 1988 года обратился к ректору Ленинградского государственного университета С.П.Меркурьеву с предложением создать при университете школу бизнеса Станислав Петрович задал два "прострельных" вопроса:

1. *Кому* это нужно? (В современных терминах это означает: Кто является заинтересованными группами - стейкхолдерами?)
2. *Зачем* им это нужно? (Миссия, цели, задачи?)

Именно в этих координатах (учет интересов стейкхолдеров и основные продукты, предлагаемые рынку) автор и предлагает заинтересованному читателю порассуждать о том, каким образом те или иные подходы детерминировали модели, которые используют в своем развитии современные бизнес-образовательные учреждения.

Сегодня, 25 лет спустя, можно с определенностью подытожить, что в современной России, как, впрочем, и в других странах,

- 1) Ни одна успешная бизнес-школа не использует стандартные типичные модели управления образованием;
- 2) Среди применяемых на практике моделей управления (в сноску - классификация автора) в сегодняшней России доминируют (по приоритетности):

- "Университет"

- "Фабрика"
- "Профессиональное училище"
- "Бизнес"
- "Театр"

3) Выбор модели управления определяется в первую очередь вероятно максимальной эффективностью ее использования для обеспечения целей бизнес-школы.

(Рис.1)

В качестве основы для разностороннего анализа различных моделей предлагается учитывать следующие основные ориентиры:

1. Основная цель работы школы бизнеса;
2. Стратегическая устойчивость модели (Sustainability);
3. Содержание деятельности;
4. Наибольшая эффективность модели;
5. Применяемая доминирующая модель управления;
6. Организация практического управления школой.

### **I. Модель "Университет"<sup>1</sup>.**

**Описание:** большая организация, реализующая широкий спектр универсальных управленческих программ различных уровней без отраслевой специализации. Универсальность определяет минимальный акцент на навыках. Максимальное внимание уделяется глубине и широте знаний, воспитанию слушателей/студентов в соответствии с установившимися в социуме стандартами, не всегда разделяемыми реальным бизнесом. Многие отечественные школы бизнеса традиционно тяготеют именно к этой модели, расширяя рамки своей деятельности от взрослых менеджеров до вузовской подготовки и даже до аспирантуры/докторантуры. Основные стейкхолдеры: преподаватели, слушатели, руководство школы.

**Цель:** передача слушателям базовых глубоких знаний и весьма ограниченных навыков в строгом соответствии с установленными стандартами качества (локальными, отраслевыми, национальными, международными).

**Стратегическая устойчивость:** "Университет", очевидно, долговремен, поскольку он является работающей меритократией по определению и таковым создается. Даже самые неэффективные университеты мира умудряются существовать веками, что трудно представить для мало эффективного бизнеса.

**Наибольшая эффективность:** программы первого высшего управленческого образования, магистерские программы, классические программы MBA для начинающих управленцев.

**Содержание:** слушателям даются широкие фундаментальные знания в соответствии со стандартами качества, максимально полное представление о современных моделях и концепциях управления, применяется много комплексных кейсов, деловых игр, симуляций, активно приглашаются успешные управленцы высокого уровня в качестве иллюстрации к курсам. Много внимания уделяется трудоустройству выпускников. Предпринимаются усилия по мотивации преподавателей к исследованиям и публикациям статей в научных журналах.

**Основа управления:** модель управления академическим университетом с минимальным применением принципов эффективного менеджмента. В основе - рекомендации отраслевого министерства и профессиональных, приоритетно академических, сообществ.

**Организация управления:**

- ректор/директор – общий менеджмент института;
- декан – разработка и управление портфелем программ, руководство структурными подразделениями ППС (кафедры, areas...) при большом влиянии ППС, организация научных исследований.
- директора программ – ведущие преподаватели с большим опытом административной работы и ограниченными полномочиями.

Как и в модели "Фабрика" совмещение ролей практически исключено истого регламентировано, что нередко мешает развитию организации, но, как было указано выше, обеспечивает ее стратегическую устойчивость.

**II. Модель "Фабрика".**

**Описание:** школа построена в полном соответствии с регламентирующими документами выше стоящих организаций. Среди важных критериев работы: остепененность штатных преподавателей, количество защит и публикаций, формальная оснащенность учебного процесса учебно-методической литературой, техническими средствами обучения. Основные стейкхолдеры: клиенты, менеджмент школы, преподаватели.

**Цель:** передача слушателям знаний и навыков в строгом соответствии с установленными стандартами качества (локальными, отраслевыми, национальными, международными). Главное - максимально полное обеспечение качества процесса и конечного продукта в формальном понимании.

**Стратегическая устойчивость:** данная модель надежна, если в своей культуре воспринимает себя как меритократию. Она является долгосрочной при наличии механизмов отбора наиболее достойных кандидатов на управленческие должности, их ассессмента и временного (срочного) пребывания на этих должностях.

**Наибольшая эффективность:** программы для всех уровней менеджмента бюджетных организаций и государственных предприятий, организаций с высоким бюрократическим уровнем требований к квалификации управленческих работников. Программы, оканчивающиеся сдачей квалификационных экзаменов по функциональным дисциплинам менеджмента.

**Содержание:** слушателям дается необходимый в соответствии со стандартами качества объем знаний и навыков. К проведению занятий привлекается хорошо подготовленные преподаватели, имеющие формально признанный сертификаты, звания, степени. Знание преподавателями практики реального бизнеса весьма желательно, но не обязательно, достаточно весьма общего представления о прикладных аспектах преподаваемых дисциплин.

**Основа управления:** в соответствии с утвержденными типовыми положениями и стандартами; как правило в очень большой степени бюрократизировано с подробным регламентированием большинства управленческих процессов.

**Организация управления:**

- ректор/директор – общий менеджмент и «творческий» менеджмент института;
- декан – руководство структурными подразделениями ППС (кафедры, areas...) при большом влиянии ППС.
- директора программ – исполнительные администраторы с большим опытом работы и ограниченными полномочиями.

В отличие от моделей "Театр" и "Бизнес" практически исключено совмещение ролей и занятие соответствующих управленческих позиций строго регламентировано.

### **III. Модель "Профессиональное училище для менеджеров".<sup>ii</sup>**

**Описание:** хорошо структурированная прагматичная организация по сути и идеологии близкая к тренинговому центру или корпоративному университету. Минимальное количество штатных преподавателей, привлечение лучших экспертов-практиков и тренеров, способных выработать у слушателей конкретные навыки управления. Научные исследования не проводятся и не приветствуются. Основные стейкхолдеры: клиенты, менеджмент школы, слушатели.

**Цель:** максимально полное удовлетворение интересов заказчиков (компаний и физических лиц) в получении слушателями конкретных прикладных навыков.

**Стратегическая устойчивость:** как и модель "Бизнес" это не самая устойчивая модель, хотя она менее требовательна к кандидатам на наследование менеджерских позиций, чем, например модель "театр". Данная модель также весьма адаптивна к меняющимся условиям рынка и при определенных обстоятельствах может быть легко для работы в другой/смежной отрасли, т.к. ее зависимость от главного ресурса - преподавателей минимальна.

**Наибольшая эффективность:** короткие или средние по продолжительности программы для всех уровней менеджмента с элементами консультирования и большой долей тренингов. Программы по прикладным аспектам психологии, конфликтологии, коммуникациям.

**Содержание:** у слушателей вырабатываются необходимые конкретные прикладные навыки практически необходимые и полезные для решения актуальных задач бизнеса как правило в коротком периоде. В ограниченном объеме слушателям даются основные закономерности, концепции, модели, бизнес-кейсы, навыки.

**Основа управления:** Проектное управление; проект – конкретная часто корпоративная программа/проект;

**Организация управления:**

- ректор/директор – «генеральный директор»; общий менеджмент института;
- декан – «начальник производства»; разработка и управление портфелем проектов.
- директора программ – руководители проектов с широкими полномочиями.

Очень часто многие роли совмещены или исполняются на временной основе. Формальная организационная структура минимальна.

#### **IV. Модель "Бизнес".**

**Описание:** школа бизнеса является бизнес-организацией с небольшой отраслевой спецификой и существует в соответствии с основными законами управления. Один из главных критериев деятельности школы - финансово-экономическая эффективность, доходность акционеров. Содержание бизнеса не столь важно. В многолетней дискуссии что главное бизнес-образовании "образование управлению или зарабатывать на образовании" приверженцы этой модели делают акцент именно на бизнесе. Основные стейкхолдеры: акционеры, клиенты, преподаватели.

**Цель:** максимально полное удовлетворение интересов стейкхолдеров, в первую очередь собственников. За основной критерий эффективности принимается возврат на инвестиции: у индивидуальных клиентов - карьерный и за платный рост; у клиентов корпоративных- повышение эффективности бизнеса; у преподавателей - рост личного дохода в связи с персональным вкладом в доход школы.

**Стратегическая устойчивость:** это не самая устойчивая модель, но она менее требовательна к кандидатам на наследование менеджерских позиций, поскольку

занимающие их руководители/владельцы не так (или совсем не) вовлечены в преподавательский "театр". Кроме того данная модель весьма адаптивна к меняющимся условиям рынка и при определенных обстоятельствах может быть гораздо проще, чем "Театр" пере профилировала для работы в другой/смежной отрасли.

**Наибольшая эффективность:** высоко рентабельные программы для всех уровней менеджмента с элементами консультирования. Инновационные прикладные программы. Программы, переходящие в крупные (до десятков миллионов рублей) консалтинговые проекты.

**Содержание:** слушателям дается необходимый им практически полезный, как правило прикладной объем знаний и навыков. В данной модели яркие самобытные преподаватели из "Театра" объективно уступают свои позиции на сцене преподавателям-консультантам с большим опытом работы в бизнесе, актуальнейшими знаниями в своей области и умением их применить на практике бизнеса клиента школы.

**Основа управления:** Проектное управление; проект – конкретная часто корпоративная программа/проект, перерастающая в крупный консультационный проект.

**Организация управления:**

- ректор/директор – «генеральный директор»; общий менеджмент института;
- декан – «начальник производства»; разработка и управление портфелем проектов;
- директора программ – руководители проектов с широкими полномочиями;
- руководители консультационных проектов - преподаватели-практики.

В данной модели еще чаще, чем в "Театре" первое лицо совмещает роли "Директор" и "Декан", что, как показывает практика, гораздо менее опасно в коротком периоде для эффективности школы, но также негативно влияет на ее стратегическую устойчивость.

## **V. Модель "Театр"**

**Описание:** Как и в реальном успешном современном театре школа бизнеса создается неординарной личностью, имеющей четкое представление о репертуаре, авторах, труппе актеров. Директор (главный режиссер и художественный руководитель) не позволяет своим актерам (преподавателям) отвлекаться на написание собственных авторских пьес

(заниматься собственными исследованиями). Он предлагает преподавателям использовать свой талант и компетенции для талантливое воплощения на сцене пьес, уже написанных выдающимися авторами (гуру менеджмента) в рамках общей репертуарной политики и замысла режиссера конкретного спектакля (директора учебной программы). Основные стейкхолдеры: слушатели, директора программ, преподаватели.

**Цель:** Мотивировать слушателей на самостоятельное изучение и получение навыков управления. В театр зрители не ходят для получения конкретных навыков или знаний. Главная цель такой организации - повлиять на мировоззрение слушателя школы бизнеса, скорректировать управленческое поведение, стили лидерства и управления. Слушателю в данной школе очень важен собственно спектакль, актуальные авторские режиссерское прочтение, талантливая игра конкретных актеров. Актеры же (преподаватели) самореализуются в рамках творческой свободы, определяемыми режиссером.

**Стратегическая устойчивость** : это самая неустойчивая модель, поскольку по своей природе она создана для обслуживания одного-двух руководителей/владельцев. Внутренним условием долгосрочности "Театра" является менеджмент (управленческих) талантов и "святое" соблюдение технологии наследования высших управленческих позиций. Вероятность выполнения такого условия кажется очень низкой. Практика самых успешных театров показывает, что с уходом основателя театру крайне редко удается свои лидирующие позиции. То же самое мы можем наблюдать и в современном бизнес-образовании. Именно здесь таится главная стратегическая угроза не только успешности школы бизнеса после отхода от дел ее основателя и идеолога, само дальнейшее существование школы может быть поставлено под сомнение.

**Содержание:** слушателям дается яркий спектакль/представление с целью их мотивации на самостоятельное изучение нужных им основ менеджмента; ограниченный объем знаний; совсем мало навыков<sup>iii</sup>. Большой акцент в программах делается на лидерство, социальную ответственность бизнеса, корпоративное управление, различные аспекты управления людьми.

**Наибольшая эффективность:** программы для среднего и высшего менеджмента. Этой категории подготовленных слушателей уже не столько интересны сами основы, даже



блестяще преподанные, сколько возможность обсудить с себе подобными современные практические приложения непреложных истин управления.

**Основа управления:** доминирует проектное управление; в качестве объекта управления выступает проект - конкретная обучающая программа;

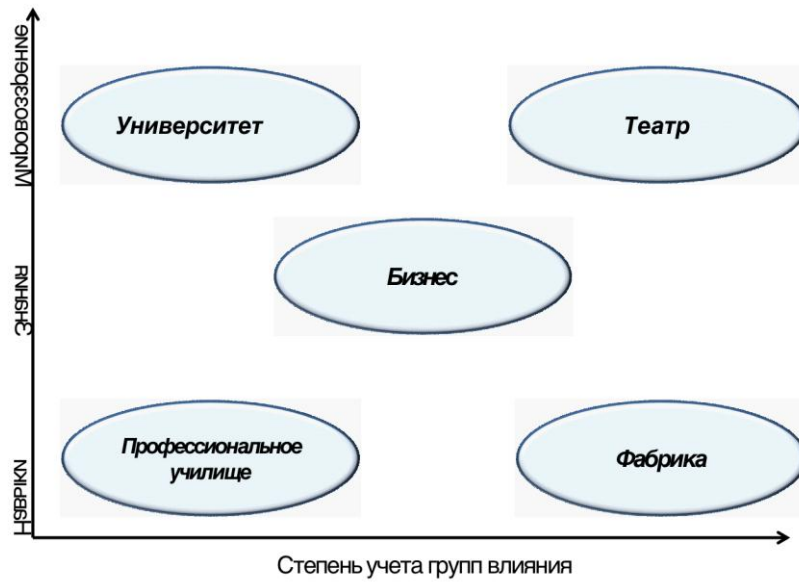
**Организация управления:**

- ректор/директор – «генеральный директор»; общий менеджмент института;
- декан – «главный режиссер»; творческий менеджмент, разработка портфеля (репертуара)
- директора программ – «режиссеры спектаклей»; руководители проектов с широкими полномочиями.

Нередко на практике обе управленческие роли "директор" и "декан", как и в реальном театре узурпируются лидером-основателем, что на практике снижает финансово-экономическую эффективность организации и существенно осложняет и без того потенциально проблемную стратегическую устойчивость школы бизнеса.

У автора был большой соблазн попытаться сопоставить отечественные школы бизнеса с вышеизложенными моделями, но ему (что случается с ним крайне редко...) удалось от такого соблазна отказаться. Более того, учитывая, что любая классификация и типологизация всегда носят ограниченный характер, любые попытки подобного рода обречены на неуспех. Кроме того полагаю, что мои коллеги, неплохо знакомые с предметом, легко заметят, что практически все отечественные школы бизнеса постоянно находятся в движении, дрейфуя от одной модели к другой или реализуют свои цели одновременно в разных измерениях.

Хочется надеяться, что выше изложенные мысли не столько вызовут желание активно по дискутировать с автором, сколько побудят заняться самоанализом прошлого, самоидентификации в настоящем и самоопределением в будущем.



- 
- i В этой модели как правило важным критерием эффективности работы ППС являются научные исследования и публикации.
  - ii Приветствуется активное участие ППС в бизнес-консультировании
  - iii Никаких исследований (сценарист/ученый-исследователь пишет сценарий; артисты/преподаватели доносят идеи до зрителей/слушателей, их воспитывает и просвещают)