

РАЗДЕЛ V
КОНКРЕТНЫЕ МЕТОДИКИ И ИННОВАЦИИ
В ПРАКТИКЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Part V. SPECIFIC TECHNIQUES AND INNOVATIONS
IN THE PRACTICE OF EDUCATION

Философия образования. 2023. Т. 23, № 2
Philosophy of Education, 2023, vol. 23, no. 2

Научная статья
УДК 165+13+16+378
DOI: 10.15372/PHE20230208

**Эволюция взглядов на обучение современных менеджеров
в программах подготовки управленческих кадров**

Ананич Марина Ивановна¹, Маркова Вера Дмитриевна²

¹Региональная комиссия по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, Новосибирск, Россия, am@nso.ru, <http://orcid.org/0009-0001-3150-5234>

²Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, cae@nsu.ru, <http://orcid.org/0000-0003-1646-8372>

Аннотация. *Введение.* Актуальность реализации Федеральной (Президентской) программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ требует сформированного учебно-методического комплекса по цифровизации управления с опорой на отечественный опыт и лучшие международные практики цифровизации для их осмысления и распространения. В современном менеджменте появляется множество новых понятий, методов и инструментов. Констатируется факт, что в современном менеджменте действует принцип «И – И», проявлением которого выступает сосуществование старых и новых методов, инструментов. Исследователи отмечают, что сейчас в любой компании сосуществуют бизнес-процессы, опирающиеся на интернет-ресурсы XXI в., управленческие постулаты середины XX в. и принципы менеджмента, выработанные еще в XIX в.¹ *Методология* исследования основана на анализе эволюции взглядов на обучение менеджеров и интерпретации международного опыта в реализации Программы подготовки управленческих кадров. *Обсуждение.* В статье показано развитие подходов к профессиональной переподготовке российских менеджеров на основе анализа 25-летнего опыта реализации Федеральной (Президентской) программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ. Отмечено, что Программа стала инструментом «мягкой» инфраструктуры поддержки развития компаний и культуры менеджмента

¹Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. СПб.: БестБизнесБукс, 2013. 276 с.

в стране и регионах. Выделены этапы развития Программы, отражающие смену акцентов в обучении менеджеров-практиков. Описаны лучшие практики каждого этапа реализации Программы. Систематизированы основные вызовы внешней среды и рассмотрены основные составляющие и проблемы формирования цифровых компетенций менеджеров. *Заключение.* Наряду с традиционными навыками в менеджменте необходимо говорить о цифровых компетенциях менеджеров в более широком контексте: современных трендах глобально-экономического и технологического развития; новом понимании принципов работы с данными и управления организацией на основе цифровых технологий.

Ключевые слова: программа подготовки управленческих кадров, проектное обучение, цифровые компетенции, вызовы внешней среды

Для цитирования: Ананич М. И., Маркова В. Д. Эволюция взглядов на обучение современных менеджеров в программах подготовки управленческих кадров // Философия образования. 2023. Т. 23, № 2. С. 127–143. DOI: <https://doi.org/10.15372/PHE20230208>

Scientific article

Evolution of views on the training of modern managers in management training programs

Marina I. Ananich¹, Vera D. Markova²

¹Regional Commission for the organization of training of managerial personnel for organizations of the National Economy of the Russian Federation, Novosibirsk, Russia, ami@nso.ru, <http://orcid.org/0009-0001-3150-5234>

²Novosibirsk National Research State University, cae@nsu.ru, <http://orcid.org/0000-0003-1646-8372>

Abstract. *Introduction.* The relevance of the implementation of the Federal (Presidential) program for the training of managerial personnel for the organizations of the national economy of the Russian Federation requires a formed educational and methodological complex for the digitalization of management based on domestic experience and the best international practices of digitalization for their comprehension and dissemination. In modern management, there are many new concepts, methods and tools. The fact is stated that the “And – And” principle operates in modern management, the manifestation of which is the co-existence of old and new methods and tools. Researchers note that now business processes based on Internet resources of the XXI century, managerial postulates of the mid-XX century and management principles developed in the XIX century coexist in any company. The *methodology* of the research is based on the analysis of the evolution of views on the training of managers and the interpretation of international experience in the implementation of the Program for the training of managerial personnel. *Discussion.* The article shows the development of approaches to professional retraining of Russian managers based on the analysis of 25 years of experience in the implementation of the Federal (Presidential) program of training managerial personnel for organizations of the national economy of the Russian Federation. It is noted that the Program has become an instrument of “soft” infrastructure of support for the development of

companies and management culture in the country and regions. The stages of the Program development are highlighted, reflecting the change of emphasis in the training of practical managers. The best practices of each stage of the Program implementation are described. The main challenges of the external environment are systematized and the main components and problems of the formation of digital competencies of managers are considered. *Conclusion.* Along with traditional skills in management, it is necessary to talk about digital competencies of managers in a broader context: modern trends in global economic and technological development; a new understanding of the principles of working with data and managing an organization based on digital technologies.

Keywords: management training program, project training, digital competencies, challenges of the external environment

For citation: Ananich M. I., Markova V. D. Evolution of views on the training of modern managers in management training programs. *Philosophy of Education*, 2023, vol. 23, no. 2. pp. 127–143. DOI: <https://doi.org/10.15372/PNE20230208>

Введение. Проблемы обучения менеджеров широко обсуждаются в научной и прикладной литературе [1–4]. Считается, что есть два пути подготовки менеджеров: специалист в своей отрасли становится руководителем, продвигаясь по карьерной лестнице, либо он изначально учиться профессии менеджера как специалиста по организации деятельности других людей². Причем в ряде отраслей, например, в здравоохранении, доминирует первый путь. Но развитие подходов и инструментов менеджмента как результат реакции на постоянные и динамичные изменения внешней среды приводит к необходимости развития системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации современных менеджеров независимо от их базового образования.

Обширное многолетнее исследование более 12 тысяч фирм в 34 странах показало, что затраты, связанные с совершенствованием методов управления компаниями, столь же высоки, как капитальные затраты в покупку оборудования и зданий. При этом установлено, что достичь отличных результатов в управлении проще, *если рядом есть ведущий университет* или бизнес-школа, то есть руководители могут получить образование в своем регионе³. Примером лучшей практики в сфере переподготовки менеджеров стала Федеральная (Президентская) программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хо-

² Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: курс лекций. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2021. 464 с.

³ Садун Р., Блум Н., Ринен Дж. Почему мы недооцениваем компетентное управление? [Электронный ресурс] // Менеджмент. Главные идеи. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 33–50. URL: <https://www.bookvoed.ru/files/3515/21/19/31.pdf> (дата обращения: 11.03.2023).

зяйства РФ⁴ (далее – Программа), которая реализуется в нашей стране 25 лет, постоянно развиваясь и совершенствуясь. Программа способствовала становлению современной системы менеджмента в региональных компаниях, подготовке компетентных руководителей среднего и малого бизнеса, развитию предпринимательства.

Целью статьи является обсуждение подходов к системе переподготовки современных менеджеров на основе анализа опыта, накопленного в процессе реализации Программы в Новосибирской области. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: выделение этапов развития Программы и лучших практик каждого этапа; систематизация вызовов внешней среды для Программы и системы профессиональной переподготовки менеджеров в целом; обсуждение основных аспектов формирования цифровых компетенций современных менеджеров.

Методология. Включенность в реализацию Программы практически с начала внедрения позволила описать ее эволюцию, выделить лучшие практики, сформированные в процессе ее работы, обозначить проблемы и перспективы развития в части формирования цифровых компетенций слушателей. Выделяют три крупных этапа реализации Программы (см. табл.).

Этапы реализации Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ

Этапы	Основные особенности	Лучшие практики
1	2	3
I этап, с 1997 г. Становление Программы	Цель – ежегодное обучение 5 000 менеджеров во всех регионах. Конкурсный отбор вузов, реализующих Программу. Зарубежные стажировки за счет средств партнеров (длительность от нескольких недель до 6 месяцев). Постпрограммная работа. Финансирование – средства федерального бюджета	Единые требования к реализации образовательных программ в вузах-участниках. Общественная аккредитация образовательных программ. Обучение преподавателей вузов, их стажировки за рубежом. Формирование учебно-методической базы (учебники, кейсы, тесты)

⁴ Программа реализуется в соответствии с постановлением Правительства РФ № 177, формируется Государственный план подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, срок действия которого в 2019 г. продляется до 2025 г. (постановление Правительства РФ № 142 от 13.02.2019).

Окончание табл.

1	2	3
<p>II этап, с 2007 г. Развитие Программы</p>	<p>Переход на проектный принцип обучения (образовательные программы типа А) в дополнение к традиционным программам. Развитие компетентностного подхода. Формат российских стажировок в дополнение к зарубежным. Сокращение длительности зарубежных стажировок. Стажировки зарубежных менеджеров в регионах России. Финансирование: федеральный бюджет + региональный, затем добавляется финансирование направляющего предприятия. Постпрограммная работа</p>	<p>Специализированные образовательные программы типа А и традиционные типа В. <i>Проектное обучение с ориентацией на компетенции слушателей.</i> Роль проекта для специалиста, компании, региона, страны. Акцент на лидерские компетенции и социальную ответственность менеджеров. Конкурсы проектов выпускников. Сообщества выпускников Программы в регионах. Межрегиональные взаимодействия</p>
<p>III этап, с 2019 г. Перезагрузка Программы</p>	<p>Акцент на развитие цифровых и социальных (гибких) компетенций слушателей. Знакомство с трендами технологического развития и национальной научно-технологической политики. Визиты на региональные предприятия как обязательный элемент образовательного процесса (3–4 визита). Отказ от изучения иностранного языка в образовательной программе</p>	<p>Знакомство с практикой регионального бизнеса, <i>рефлексия российского опыта управления.</i> Понимание специфики управления в условиях VUCA-BANI внешней среды. <i>Цифровое мышление менеджеров</i></p>

Первый этап был ориентирован на расширение кругозора российских менеджеров, освоение основных понятий и инструментов в сфере менеджмента, маркетинга, финансов, управления персоналом, знакомство с зарубежной практикой управления. Важным итогом этого этапа стало формирование учебно-методической базы для профессиональной переподготовки российских менеджеров. В это время впервые в стране издана 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием

организации» как серия учебников по ключевым разделам управления⁵, разработаны и изданы сборники учебных конкретных ситуаций (российских кейсов), руководство по работе с конкретными ситуациями⁶ и другие учебно-методические работы. Издания осуществлялись при финансовом содействии Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров в рамках программы «Развитие управления». Также итогом первого этапа реализации Программы можно назвать развитие системы дополнительного профессионального образования менеджеров практически во всех регионах страны.

Важным элементом реализации Программы стали зарубежные стажировки слушателей по определенным отраслям и направлениям бизнеса. Стажировки, которые предполагали владение иностранным языком, были организованы на конкурсной основе и профинансированы странами-партнерами Программы. Свыше 500 выпускников Программы из разных регионов прошли стажировки во Франции, Японии, Финляндии, Нидерландах, Италии, Испании, Англии, Норвегии, США, Китае, Швейцарии, Сингапуре, Республике Корея. Наибольшее количество слушателей приняла Германия (около 70 %). Однако стажировки длительностью от трех до шести месяцев показали свою неэффективность в связи с отрывом специалиста от работы в России. Формат стажировок был изменен, в него ввели образовательные блоки, групповые и индивидуальные визиты на предприятия, актуальные для развития бизнеса каждого стажера, время стажировок сократили (10–30 дней), язык стажировок – русский или английский. Также в Германии активно проводились *follow-up* (постпрограммные) мероприятия для прошедших стажировки, результатом которых были в том числе коммуникации российских менеджеров из разных регионов и сфер деятельности.

Дальнейшее развитие Программы связано с двумя важными аспектами: проектным обучением и компетентностным подходом. Важность *проектного обучения* и развития компетенций менеджеров в этой сфере связана с тем, что проекты, как правило, являются инструментом проведения изменений в компании, причем эти изменения могут быть связаны как с разработкой новой продукции и внедрением новых технологий, так и с организационными изменениями в компании. Акцент на *компетенции* слушателей определяется тем, что в процессе реализации образовательной программы у специалиста должна формироваться способность применять в своей деятельности полученные знания, умения и навыки.

⁵ Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», 17 модулей [Электронный ресурс]. М.: Инфра-М, 1999. URL: <https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/Mened/17-%20модульная%20программа%20для%20менеджеров%20«Управление%20развитием%20организации».pdf> (дата обращения: 11.03.2023).

⁶ Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. М.: ГУУ, 1998. 1080 с.

На этом этапе были выделены два типа образовательных программ: программы проектного обучения (тип А) и традиционные программы (тип В), которые связаны с развитием компетенций разного уровня. В традиционных программах, таких как «Маркетинг», «Управление персоналом», акцент делается на развитие функциональных компетенций в сфере специализации образовательной программы. Тогда как программа типа А реализуется вокруг проекта, поэтому охватывает более широкий спектр функциональных компетенций, а главное, она направлена на развитие *проектного мышления* менеджера, развитие его лидерских компетенций и освоение инструментов реализации изменений и инноваций в компании.

Одновременно на этом этапе проводились эксперименты со стажировками: сократилась длительность зарубежных стажировок, был введен формат стажировок на российских предприятиях. Однако этот формат не прижился по ряду объективных и субъективных причин, среди которых – организационные сложности (закрытость предприятий, нежелание делиться опытом) и методические (за рубежом программу стажировок прорабатывают и реализуют специализированные учебные центры). Изменился и порядок финансирования. На первом этапе Программа полностью финансировалась из средств федерального бюджета, на втором этапе затраты в равных пропорциях разделили между федеральным и региональным бюджетом, а позже добавилась третья сторона – предприятие, которое направляет слушателя на обучение и оплачивает при этом третью часть стоимости обучения.

Обсуждение. Итогом реализации Программы стало развитие проектного обучения менеджеров с ориентацией на их компетенции. Следует отметить, что подготовка и публичная защита выпускной работы слушателя как обязательный элемент образовательной программы направлены на решение конкретной управленческой проблемы компании в рамках реализации проекта или развития ее системы управления. Региональный или межрегиональный конкурс таких проектов, а также их размещение на сайте ФРЦ позволяет видеть управленческую проблематику региональных компаний, лучший опыт ее решения.

После 20 лет реализации Программы по итогам обширных дискуссий о ее дальнейшей судьбе было принято решение о «перезагрузке» Программы при сохранении накопленного положительного опыта. Основные изменения в Программе связаны с акцентом на сквозные технологии и изучение российского опыта организации и управления бизнесом, в том числе знакомство с лучшими практиками управления при посещении региональных предприятий. Также отмечена важность подготовки специалистов для содействия реализации национальных проектов и программ развития региона. Отметим, что изучение иностранного языка было переведено в факультативную часть.

Сквозные технологии в соответствии с Методическими рекомендациями по организации обучения предполагают развитие компетенций слушателей в двух областях: цифровые компетенции и социальные (гибкие) навыки менеджера, включая лидерство, управление командами и собой, системное и критическое мышление и др. За годы существования Програма эволюционировала от элементарного ликбеза до образовательной программы, обучающей менеджеров работать в условиях современных вызовов с ориентацией на обеспечение экономического и технологического суверенитета страны.

Программа стала достойной альтернативой узкоспециализированному корпоративному обучению, позволила отойти от ведомственности, замкнутости к проблематике конкретных отраслей и компаний, поскольку была ориентирована на формирование у слушателей целостного взгляда на управление проектами, на инновации и управление компанией в целом. По сути, Программа стала инструментом «мягкой» инфраструктуры, поддерживающей развитие малого и среднего бизнеса, инновационной культуры и культуры менеджмента в стране и регионах. Но внешняя среда динамично меняется, появляются новые вызовы, в ответ на которые Программа продолжает развиваться.

Вызовы внешней среды. Исследователи и практики бизнеса отмечают усложнение внешней среды, динамизм ее изменений, нелинейность, возрастание неопределенности и другие характеристики, которые в целом описываются как VUCA-BANI – среда⁷. Но ключевым вызовом, на наш взгляд, является сдвиг *парадигмы менеджмента, или подхода к управлению*, который происходит в настоящее время. Это проявляется в изменении приоритетов и целей управления, системы понятий и ценностей, в изменении логики и мышления менеджеров⁸, в радикальном изменении роли данных в управлении⁹. На наш взгляд, наиболее значимыми проявлениями изменения подхода к управлению являются следующие аспекты:

⁷ Втулкина Н., Фирсов А. Хрупкая, тревожная, нелинейная, непостижимая: что такое «эпоха BANI» [Электронный ресурс] // Forbeslife. 2022. 5 сентября. URL: www.forbes.ru (дата обращения: 11.03.2023); Диамандис П., Котлер С. Будущее быстрее, чем вы думаете. Как технологии меняют бизнес, промышленность и нашу жизнь [Электронный ресурс] / пер. с англ. Е. Лалаян. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 384 с. URL: <https://school.ivanova-finance.ru/pl/fileservice/user/file/download/h/ae985c52edd0962b4d6cac4f0207fe46.pdf> (дата обращения: 11.03.2023).

⁸ Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Букс, 2010. 480 с.

⁹ Исмаил С., Мэлоун М., ван Геест Ю. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер, 2017. 393 с.

– цифровизация всех процессов и движение в сторону управления на основе данных и алгоритмов¹⁰ [5–7];

– превращение бизнес-моделей компаний в инструмент конкуренции и подрыва традиционных отраслей и рынков¹¹ [8; 9];

– переход от линейного бизнеса к сетевому платформенному, экспоненциальный рост нелинейного бизнеса¹² [10–13], в том числе на основе партнерства. Появление экосистем как новых организационных форм наряду с фирмами и рынками¹³;

– изменение роли потребителей, превращение их из пассивных покупателей товаров или услуг в получателей ценности, создателей клиентского опыта¹⁴ [14; 15];

– изменения рынка труда, появление новых форм занятости¹⁵ [16; 17].

Следует отметить, что в отечественных компаниях успешно сосуществуют проектное управление, система *agile* и иерархические структуры, автоматизированные системы учета типа «1С», которые мирно уживаются с «ручным» составлением календарных расписаний и диспетчеризацией задач, в сфере автоматизации в компании присутствуют разные программные платформы (так называемый «цифровой зоопарк»), данные обрабатываются автоматически, но вносятся вручную и т. д. Экспоненциальное развитие технологий в сочетании с процессами их конвергенции ведет к подрыву многих отраслей и сфер деятельности и создает множество новых возможностей, но для их использования надо переучивать персонал и преодолевать сопротивление изменениям, принимать нелиней-

¹⁰ Маркова В. Д. Цифровая экономика: учебник. М.: Инфра-М, 2019. 186 с.; Лохани К., Янси-ти М. Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов / пер. А. М. Горячев, М. А. Павлов. М.: Эксмо, 2021. 390 с.

¹¹ Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / пер. с англ. И. Окунькова. М.: Альпина Паблишер, 2019. 257 с.; О'Рейли Т. Гид по бизнес-моделям будущего. М.: Эксмо, 2019. 512 с.

¹² См.: Барт де Ланге, Пунтони С., Ричард Л. Линейное мышление в нелинейном мире [Электронный ресурс] // Harvard Business Review – Россия. 2017. Декабрь. URL: <https://big-i.ru/management/prinyatie-resheniy/a24191/> (дата обращения: 11.03.2023); Исмаил С., Мэлоун М., ван Гест Ю. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер, 2017. 393 с.

¹³ Аднер Р. Стратегия процветания. Новый взгляд на конкуренцию, развитие бизнес-экосистемы и лидерство. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 304 с.

¹⁴ Дью Р, Аллес С. Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень / пер. с англ. Е. Калугина. М.: Альпина Паблишер, 2020. 290 с.; Хейманс Дж., Тиммс Г. Кто правит миром? [Электронный ресурс] // Harvard Business Review – Россия. 2015. Январь, февраль. URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a15219/> (дата обращения: 11.03.2023).

¹⁵ Грэттон Л. Как сделать гибрид правильно [Электронный ресурс] // Harvard Business Review – Россия. 2021. Май. URL: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> (дата обращения: 11.03.2023).

ность изменений при том, что мышление человека линейно¹⁶. Важно, чтобы менеджеры понимали тренды и тенденции научно-технологического развития, поэтому в программе обучения менеджеров-практиков обязательно должен быть блок, отражающий научно-техническую политику страны и региона, основные приоритеты которых связаны с достижением технологического и экономического суверенитетов страны и обеспечения ее импортонезависимости. С точки зрения развития бизнеса для менеджера стратегический вектор на внедрение новых технологий и продуктов должен определяться как создание условий для удовлетворения потребностей потребителей и усиления конкурентоспособности компании. С учетом вышеизложенного, а также ускоряющихся процессов диффузии инноваций формирование управленческого мышления «во-фронтире» становится жизненно необходимым.

Огромные возможности также открываются при цифровизации управления, однако ментальные барьеры здесь высоки¹⁷. Как отмечают Р. Leonardi, Т. Neeley, необходимо развивать *цифровое мышление* – это мышление о данных, устройствах и технологиях их обработки, о среде компании, основанной на данных. В цифровую эпоху угрозой для персонала представляют не машины (роботы), а люди, которые знают, как использовать цифровые инструменты¹⁸. Вызовы внешней среды обусловлены необходимостью формирования новых и совершенствования существующих компетенций менеджеров.

Развитие компетенций современного менеджера. Установлено, что практика менеджмента плохо поддается систематизации, поскольку многое зависит от реального контекста и опыта менеджеров. Считается, что освоение новых методов и новой практики управления происходит за счет осмысления и преломления через свой опыт в процессе обучения. *Компетенции менеджеров-практиков позволяют развивать обучение в небольших группах*, особенно если слушатели организованно размышляют о своем реальном опыте, делятся им и обсуждают возникающие пробле-

¹⁶ Диамандис П., Котлер С. Будущее быстрее, чем вы думаете. Как технологии меняют бизнес, промышленность и нашу жизнь [Электронный ресурс] / пер. с англ. Е. Лалаян. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 384 с. URL: <https://school.ivanova-finance.ru/pl/fileservice/user/file/download/h/ae985c52edd0962b4d6cac4f0207fe46.pdf> (дата обращения: 11.03.2023); Исмаил С., Мэлоун М., ван Геест Ю. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер, 2017. 393 с.

¹⁷ Салдана Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы все заработало / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. 334 с.

¹⁸ Leonardi P., Neeley T. The Digital Mindset: What It Really Takes to Thrive in the Age of Data, Algorithms, and AI [Электронный ресурс] // Harvard Business Review Press. 2022. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62260> (дата обращения: 11.03.2023).

мы¹⁹. Добавим, что при формировании смешанных групп менеджеров из разных отраслей и сфер деятельности усиливается эффект взаимного обучения, развития системного взгляда на менеджмент. Важно, что в процессе обсуждения проектов слушателей происходят «дружеское консультирование» и обмен реальным опытом управления.

Однако роль преподавателей в программах профессиональной переподготовки менеджеров не сводится только к фасилитации обсуждений и организации групповой работы, важная задача обучения – знакомство с новыми методами и подходами к управлению в концентрированном, отфильтрованном виде²⁰, демонстрация возможностей этих методов, в том числе побуждение к осмыслению новых возможностей для развития своего бизнеса при подготовке выпускной работы. Поэтому изменение или актуализация темы выпускного проекта слушателя, с которым он приходит на Программу, – это также результат обучения.

Для ответа на вопрос, какие компетенции необходимо развивать у менеджеров-практиков, приведем данные опроса компанией McKinsey Global Institute 18 тысяч респондентов в 15 странах в 2021 г.²¹ Опрос показал, что наряду с функциональными компетенциями (*hard skills*), связанными со специализацией менеджера (финансы, маркетинг, персонал и пр.), важны мягкие навыки (*soft skills*), которые специалисты McKinsey Global Institute разделили на четыре группы:

1) *когнитивные навыки*: критическое мышление, коммуникация, ментальная гибкость, способность планировать свою работу;

2) *навыки межличностного взаимодействия*: эффективная работа в команде, организационная мобильность, способность выстраивать отношения с людьми;

3) *цифровые навыки*: цифровая грамотность («цифровое гражданство»), использование и разработка цифровых решений, общее понимание работы цифровых систем;

4) *лидерство и личностное развитие*: осознанность и способность управлять собой, предпринимательство, достижение целей.

Безусловно, указанный перечень может быть расширен и уточнен в части целостного, системного мышления, креативности, постановки вопросов и решения сложных проблем, умения работать с неопределенностью и ис-

¹⁹ Минцберг Г. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2011. 288 с.

²⁰ Вильякайнен П. Мюллер-Эберстайн М. Без страха: лидеры бизнеса в цифровую эпоху / пер. с англ. А. Ракина. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 384 с.

²¹ Конанчук Д., Фурсова А. Сила мягких навыков [Электронный ресурс] // Harvard Business Review – Россия. 2022. Июнь. URL: <https://big-i.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/silnyayagkikh-navukov/> (дата обращения: 11.03.2023).

ключениями, но в целом он отражает ключевые требования к компетенциям современного менеджера и программам их формирования [18–20].

Как показывают зарубежные исследования, цифровая грамотность на разных уровнях управления компанией представляет собой огромную проблему²². Во многом это связано с тем, что цифровые технологии надо не просто понимать, их следует применять на практике, экспериментировать с ними. Недостаточная цифровая грамотность побуждает компанию «сосредоточиться на такой более простой с точки зрения концептуального восприятия деятельности, как разработка и внедрение программного обеспечения и базовых информационно-технологических решений»²³. Иными словами, при отсутствии цифровой грамотности цифровизация управления отдается на откуп ИТ-службе компании и «выпадает» из сферы ответственности менеджеров.

Развитие цифровых технологий, их конвергенция с другими технологиями создают новые возможности для бизнеса, но одновременно несут угрозу *подрыва* традиционных отраслей и моделей бизнеса. Эта тенденция в сочетании с государственными задачами обеспечения технологического суверенитета и импортонезависимости экономики нашей страны определяет необходимость включения в программу подготовки современных менеджеров специализированного блока, направленного на *знакомство с современными трендами экономического и технологического развития страны и мира*, с национальной политикой научно-технологического развития страны и регионов, с передовыми производственными технологиями и лучшими практиками их применения.

Важным аспектом цифровой грамотности менеджеров является понимание *принципов работы с данными*, возможностей, которые открываются в управлении организацией при переходе от широко используемых менеджерами Excel-таблиц к работе с цифровыми сервисами и базами данных. Цифровая грамотность менеджера также должна включать понимание *новых бизнес-моделей*, которые формируются на основе цифровых платформ и экосистем, а также *новых принципов управления* организацией на основе данных и цифровых технологий.

Опыт показывает, что формирование цифровых компетенций слушателей, развитие навыков управления на основе данных является сложнейшей задачей, в решении которой можно выделить несколько аспектов. В первую очередь это ментальные проблемы, связанные со сложностью понимания сущности цифровых технологий и изменений управления при цифрови-

²² Салдана Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы все заработало / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. С. 84.

²³ Цит. по: Кузнецов С., Константинов А., Скворцов Н. Ценность ваших данных. М.: Альпина Диджитал, 2022. С. 164.

зации, поэтому идет сопротивление изменениям со стороны персонала и менеджеров, которые не готовы расстаться с привычными таблицами Excel и использовать непонятные цифровые сервисы. Методические проблемы связаны с тем, что цифровизация отождествляется с автоматизацией управления, поэтому внедрение системы Битрикс или электронного документооборота рассматривается как цифровизация, хотя управление при этом не меняется. Технологические проблемы связаны с тем, что цифровые сервисы, которые создаются для цифровизации управления, должны сосуществовать с существующими в компании информационными системами типа 1С в части обмена данными, при этом наблюдается сопротивление со стороны ИТ-специалистов и пользователей системы 1С.

Сложности формирования цифровых компетенций менеджеров также связаны с тем, что опыт цифровизации управления только формируется. Хотя практически все специалисты в своей повседневной жизни широко используют цифровые сервисы (это госуслуги, онлайн-банк, платежные сервисы, мобильные приложения разных компаний – такси, связь, магазины и пр.), однако этот бытовой опыт слабо переносится на деятельность компании.

Существенно облегчить процесс обучения в сфере цифровизации может процесс формирования лучших российских практик для их изучения, а главное, возможность встречи с менеджерами, которые могут рассказать о собственном опыте цифровизации управления и показать панели управления (дашборды), с которыми они работают. В соответствии с этапами цифровизации, по К. Лахани и М. Янсити²⁴, региональные компании накапливают опыт *улучшения работы с данными*, в процессе которого наводится порядок и проводится унификация данных, они структурируются, также реализуются пилотные проекты, которые могут *продемонстрировать*, что дает цифровизация управления, но пока таких проектов мало.

По сути, на новом витке развития Программы требуется формировать учебно-методический комплекс по цифровизации управления с опорой на отечественный опыт, обучать преподавателей, способствовать знакомству с лучшими практиками цифровизации для их осмысления и распространения. Поскольку менеджеру необходимо быстро ориентироваться в пространстве передовых высокотехнологичных разработок, новых бизнес-моделей, эффективных форм партнерства для принятия смелых решений, дающих импульс к обеспечению уникальности компании, то необходимо дополнять образовательные программы для управленческих кадров встречами с лидерами – разработчиками передовых технологий, по-

²⁴ Лахани К., Янсити М. Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов / пер. А. М. Горячев, М. А. Павлов. М.: Эксмо, 2021. 390 с.

сещением успешных высокотехнологичных предприятий, работающих на «фронтирных» задачах, активным участием в форумах технологического развития. Проведенные в США исследования показали, что, несмотря на цифровизацию управления, миру бизнеса требуется больше менеджеров²⁵. Объясняется это сложностью и изменчивостью внешней среды, в которой требуется определять необходимые действия и постоянно их координировать, обеспечивая бесперебойную работу компании, а также убеждать и вдохновлять сотрудников и клиентов.

Заключение. Программа подготовки управленческих кадров вносит заметный вклад в развитие экономики Новосибирской области: выпускники растут профессионально, создают новые компании, укрепляют имидж нашего региона. Состав участников Программы Новосибирской области отражает отраслевую структуру экономики региона и тот факт, что в экономике преобладают малые и средние предприятия (МСП), в том числе высокотехнологичные. В процессе обучения представители МСП получают качественное управленческое образование, осваивают инструменты создания и развития инновационного и высокотехнологичного бизнеса, развивают актуальные компетенции, уверенность в себе и завтрашнем дне. Регион, в свою очередь, ориентируется на такую бизнес-элиту. В результате Новосибирская область прочно занимает 2-е место среди регионов России по развитию МСП и вовлеченности населения в предпринимательство.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Иноземцев М. И., Марушина М. К., Мирзоева А. М.** Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 3. С. 97–107. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107
2. **Раицкая Л. К., Тихонова Е. В.** Soft skills в представлении преподавателей и студентов российских университетов в контексте мирового опыта // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2018. Т. 15, № 3. С. 350–363. DOI: 10.22363/2313-1683-2018-15-3-350-363
3. **Robertson J., Le Sueur H., Terblanche N.** Reflective practice during action learning in management development programmes // European Journal of Training and Development. 2021. Vol. 45, № 2/3. P. 149–165. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0063>
4. **Martin R., Hughes D. J., Epitropaki O., Thomas G.** In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations // The Leadership Quarterly. 2020. Vol. 32, № 7763. P. 101375. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101375
5. **Бородавкин В. А., Щеглов Д. К.** Введение в цифровую трансформацию предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности: новые подходы // Инновации. 2020. № 12 (266). С. 23–32. DOI: 10.26310/2071-3010.2020.266.12.003
6. **Коновальчик А. П., Ерошин С. Е.** Образовательный аспект цифровизации // Инновации. 2021. № 2. С. 10–15. DOI: 10.26310/2071-3010.2021.268.2.002

²⁵ Макафи Э., Бриньолфсон Э. Машина, платформа, толпа. Наше цифровое будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 320 с.

7. **Раменская Л. А.** Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ // *Управленец*. 2021. Т. 12, № 5. С. 96–106. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7
8. **Маркова В. Д.** Бизнес-модели компаний на базе платформ // *Вопросы экономики*. 2018. № 10. С. 127–135. DOI: 10.32609/0042-8736-2018-10-127-135
9. **Нехода Е. В., Редчикова Н. А., Тюленева Н. А.** Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // *Управленец*. 2018. Т. 9, № 4. С. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2
10. **Adner R.** Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, № 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
11. **Valkokari K.** Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them // *Technology Innovation Management Review*. 2015. Vol. 8, № 5. P. 17–24. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/919>
12. **Клейнер Г. Б.** Экономика экосистем: шаг в будущее // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 1 (59). С. 40–45. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37034359>
13. **Раменская Л. А.** Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // *Управленец*. 2020. Т. 11, № 4. С. 16–28. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2
14. **Герцик В. А.** Трансформация роли потребителя в эволюции маркетинга. Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7, № 1. С. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-1-70-74>
15. **Колодняя Г. В.** Роль потребителя в процессе повышения уровня конкурентоспособности современного бизнеса // *Финансы и кредит*. 2013. № 47 (575). С. 2–9. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20933571>
16. **Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И.** Эволюция структуры рабочих мест в России: поляризация, улучшения, застой? // *Вопросы экономики*. 2023. № 1. С. 59–85. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-1-59-85
17. **Серова А. В.** Оценка численности и состава рабочей силы в платформенной занятости в России: в поисках эффективного метода исследования // *Вопросы экономики*. 2022. № 5. С. 136–146. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-5-136-146
18. **Зокирова Н. К.** Компетенции и профессионализм – основные качества современного менеджера // *Проблемы экономики*. 2013. № 2. С. 56–58. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19017513>
19. **Машукова Н. Д.** Современные вызовы к управленческим функциям и компетенциям менеджеров высшего звена // *Дополнительное профессиональное образование в стране и мире*. 2019. № 2 (44). С. 8–12. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41280163>
20. **Klotz D. E., Wright T. A.** A Best Practice Modular Design of a Hybrid Course Delivery Structure for an Executive Education Program // *Decision Sciences Journal of Innovative Education*. 2017. Vol. 15, № 1. P. 25–41. DOI: 10.1111/dsj.12117

REFERENCES

1. Inozemtsev M. I., Marushina M. K., Mirzoeva A. M. Models for evaluating the effectiveness of corporate executive training programs based on the principle of cross-functionality. *Higher Education in Russia*, 2020, vol. 29, no. 3, pp. 97–107. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107 (In Russian)
2. Raitskaya L. K., Tikhonova E.V. Soft skills in the representation of teachers and students of Russian universities in the context of world experience. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy*, 2018, vol. 15, no. 3, pp. 350–363. DOI: 10.22363/2313-1683-2018-15-3-350-363 (In Russian)

3. Robertson J., Le Sueur H., Terblanche N. Reflective practice during action learning in management development programs. *European Journal of Training and Development*, 2021, vol. 45, no. 2/3, pp. 149–165. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0063>
4. Martin R., Hughes D. J., Epitropaki O., Thomas G. In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations. *The Leadership Quarterly*, 2020, vol. 32, no. 7763, P. 101375. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101375
5. Borodavkin V. A., Shcheglov D. K. Introduction to digital transformation of enterprises of high-tech industries: new approaches. *Innovations*, 2020, no. 12 (266), pp. 23–32. DOI: 10.26310/2071-3010.2020.266.12.003 (In Russian)
6. Konovalchik A. P., Eroshin S. E. Educational aspect of digitalization. *Innovations*, 2021, no. 2, pp. 10–15. DOI: 10.26310/2071-3010.2021.268.2.002 (In Russian)
7. Ramenskaya L. A. Interaction of digital platforms with key stakeholders: content analysis. *Manager*, 2021, vol. 12, no. 5, pp. 96–106. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7 (In Russian)
8. Markova V. D. Business models of companies based on platforms. *Questions of Economics*, 2018, no. 10, pp. 127–135. DOI: 10.32609/0042-8736-2018-10-127-135 (In Russian)
9. Nekhoda E. V., Redchikova N. A., Tyuleneva N. A. Business models of companies: from profit to sustainable development and value creation. *Manager*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2 (In Russian)
10. Adner R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 2017, vol. 43, no. 1, pp. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
11. Valkokari K. Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 2015, vol. 8, no. 5, pp. 17–24. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/919> (In Russian)
12. Kleiner G. B. Ecosystem economics: step into the future. *Economic revival of Russia*, 2019, no. 1 (59), pp. 40–45. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37034359>
13. Ramenskaya L. A. Application of the concept of ecosystems in economic and managerial research. *Manager*, 2020, vol. 11, no. 4, pp. 16–28. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2 (In Russian)
14. Hercik V. A. Transformation of the role of the consumer in the evolution of marketing. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, 2022, vol. 7, no. 1, pp. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-1-70-74> (In Russian)
15. Kolodnyaya G. V. The role of the consumer in the process of increasing the level of competitiveness of modern business. *Finance and Credit*, 2013, no. 47 (575), pp. 2–9. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20933571> (In Russian)
16. Gimpelson V. E., Kapelyushnikov R. I. The evolution of the structure of jobs in Russia: polarization, improvement, stagnation? *Economic Issues*, 2023, no. 1, pp. 59–85. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-1-59-85 (In Russian)
17. Serova A.V. Estimation of the number and composition of the labor force in platform employment in Russia: in search of an effective research method. *Economic Issues*, 2022, no. 5, pp. 136–146. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-5-136-146 (In Russian)
18. Zokirova N. K. Competencies and professionalism – the main qualities of a modern manager. *Problems of Economics*, 2013, no. 2, pp. 56–58. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19017513> (In Russian)
19. Mashukova N. D. Modern challenges to managerial functions and competencies of senior managers. *Additional Professional Education in the Country and in the World*, 2019, no. 2 (44), pp. 8–12. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41280163> (In Russian)
20. Klotz D. E., Wright T. A. A Best Practice Modular Design of a Hybrid Course Delivery Structure for an Executive Education Program. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 2017, vol. 15, no. 1, pp. 25–41. DOI: 10.1111/dsji.12117

Информация об авторах

М. И. Ананич, кандидат технических наук, доцент, секретарь Региональной комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, помощник Губернатора НСО, Правительство Новосибирской области (630007, Новосибирск, Красный проспект, 18).

В. Д. Маркова, доктор экономических наук, профессор, директор Центра дополнительного образования, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (630090, Новосибирск, ул. Пирогова, 2).

Information about the authors

Marina I. Ananich, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Secretary of the Regional Commission for the Organization of Training of Managerial Personnel for Organizations of the National Economy of the Russian Federation, Assistant to the Governor of the Novosibirsk region, Government of the Novosibirsk Region (18, Krasny Prospekt, Novosibirsk, 630007).

Vera D. Markova, Doctor of Economical Sciences, Professor, Director of the Center for Additional Education, Novosibirsk National Research State University (2, Pirogova str., Novosibirsk, 630090).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку статьи к публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Поступила: 17.03.2023

Received: March 17, 2023

Одобрена после рецензирования: 27.03.2023

Approved after review: March 27, 2023

Принята к публикации: 12.05.2023

Accepted for publication: May 12, 2023