

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА: РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Карташова Лариса Васильевна

доктор экономических наук, профессор, декан Плехановской школы бизнеса «Integral» РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: kartashova@rea.ru

Толстякова Ольга Валентиновна

кандидат экономических наук, доцент, директор Центра интеграции управленческих дисциплин Плехановской школы бизнеса «Integral» РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Tolstyakova.ov@rea.ru

Статья посвящена одному из важнейших условий успешного развития российской экономики и социальной сферы – подготовке управленческих кадров. Этой цели служит Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, реализуемая в России с 1997 г. Программа составлена в соответствии с Государственным планом подготовки управленческих кадров и основана на государственном финансировании ускоренной подготовки управленческих кадров для бизнеса. Авторами исследовано основное ее предназначение – формирование управленческого потенциала страны, способного обеспечить развитие предприятий всех отраслей экономики России и ее регионов, и определены перспективы дальнейшего развития программы.

Ключевые слова: Президентская программа, эффективность, социологическое исследование, профессиональные качества, проектное обучение, международная кооперация, зарубежные стажировки, социально-экономическая результативность.

TRAINING MANAGERIAL PERSONNEL FOR ECONOMIC ENTITIES: RESULTS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

Kartashova, Larisa V.

Doctor of Economics, Professor, the Dean of Plekhanov Business School Integral of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: kartashova@rea.ru

Tolstyakova, Ol'ga V.

PhD, Assistant Professor, Director of the Center for Development and Interdisciplinary Integration of Management Disciplines Plekhanov Business School Integral of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Tolstyakova.ov@rea.ru

The article deals with one of the most important conditions of Russian economy successful development, i. e. training of managerial personnel. To attain this target the Presidential program of managerial personnel training was started in 1997. The Program was designed subject to the State plan of training managerial personnel and based on state financing of intensive training of managerial personnel for business. The authors studied its key goal – shaping managerial potential of the country that could provide development of enterprises in all spheres of Russian economy and Russian regions and identified prospects of further development of the program.

Keywords: the Presidential program, efficiency, sociological survey, professional qualities, project training, international cooperation, overseas training, social and economic effectiveness.

В 2015–2016 гг. по заказу Федерального ресурсного центра по организации подготовки управленческих кадров при Минэкономразвития России в РЭУ им. Г. В. Плеханова был проведен анализ эффективности реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров в 2013–2015 гг. Оценка результативности программы и определение направлений ее дальнейшего развития обусловили необходимость решения ряда методологических вопросов.

Существенная роль в формировании информационной базы для оценки результативности Государственного плана подготовки управленческих кадров принадлежала социологическим исследованиям. Они составили основу анализа степени удовлетворенности и оценки эффективности программы со стороны всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров): выпускников, их работодателей, представителей субъектов Российской Федерации, иностранных партнеров, независимых авторитетных экспертов. При этом были использованы методы полевого исследования, ме-

тод ранжирования, сочетание количественного и качественного анализа, методы онлайн-анкетирования, личное и телефонное интервью.

Методом глубинного интервью и онлайн-анкетирования были опрошены 1 500 выпускников программы; 187 руководителей предприятий, представляющих крупный, средний и малый бизнес во всех федеральных округах России; 33 руководителя региональных комиссий по организации подготовки управленческих кадров. В их числе представители Республики Татарстан, Республики Мордовии, Алтайского края, Томской, Воронежской, Ленинградской, Самарской, Ростовской, Новосибирской, Омской, Ульяновской, Свердловской, Челябинской, Саратовской, Белгородской областей и Санкт-Петербурга.

Среди респондентов были 5 иностранных партнеров по реализации программы из Германии, Франции, Финляндии, Норвегии и Японии и 30 иностранных менеджеров, проходивших стажировку в Российской Федерации. Обширная информация была получена также на основе выборочного анализа бизнес-проектов руководителей и предпринимателей, прошедших

подготовку по проектно-ориентированным программам в период с 2010 по 2015 г.

С точки зрения методологии оценка эффективности реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров рассматривалась в двух аспектах. Во-первых, это количественное отношение результата к затратам, обусловившим его получение. При этом учитывался широкий спектр критериев: текущие и перспективные, экономические и социальные. Во-вторых, это количественная и качественная оценка социально-экономических результатов обучения как на уровне региона, отрасли, предприятия, так и на уровне развития управленческих и личностных

компетенций конкретного выпускника программы.

Методология оценки результатов

Исследование подтвердило, что оценка результатов реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров связана с определенными сложностями: значительная часть достигаемых результатов проявляется не напрямую, а косвенно, подлежит лишь частично количественной оценке, проявляется не сразу, а по истечении длительного периода времени. Классификация ожидаемых результатов подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации приведена на рис. 1.

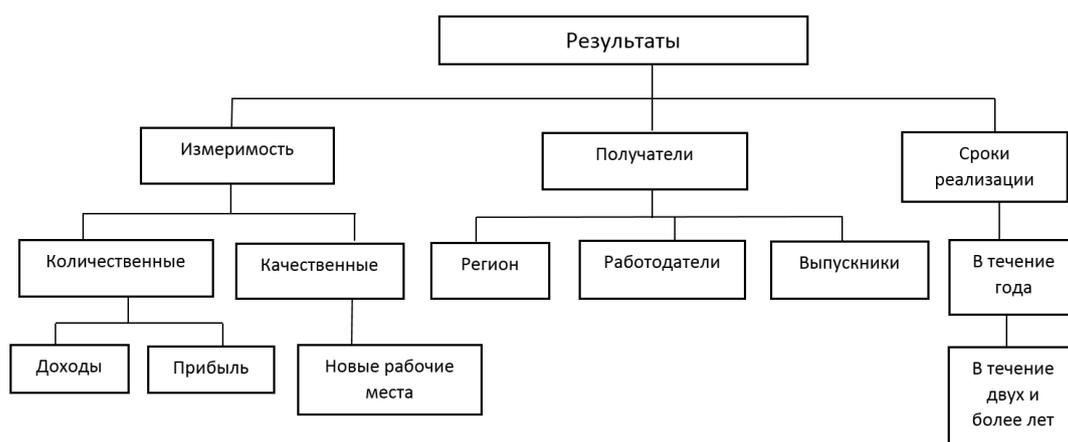


Рис. 1. Классификация результатов подготовки управленческих кадров

При проведении анализа все полученные по итогам обучения результаты были условно разделены на три основные группы: измеримость, основные получатели и сроки реализации. В ходе оценки данных показателей были использованы смешанные подходы – в дополнение к качественным показателям применялись количественные оценки, выражающиеся в степени удовлетворенности теми или иными результатами обучения самих выпускников программы и их работодателей.

С точки зрения *объектов* оценки существенное внимание в работе было уделено оценке экономических показателей, характеризующих достижения выпускников программы и организаций, в которых они

работают. В числе положительных результатов обучения респондентами назывались такие достижения, как, например, увеличение оборота организаций, которые направляли их на обучение, за счет реализации бизнес-проектов, разработанных по итогам зарубежных стажировок; рост доли продаж на рынке; обусловленные этим дополнительные налоговые отчисления в региональные бюджеты; создание новых рабочих мест и ряд других. Вместе с тем необходимо признать, что такие оценки отличаются определенной условностью, так как перечисленные выше результаты являются следствием не только успешно пройденного обучения, но и совокупного действия и интеграции большого количе-

ства факторов экономического, административного, социального, правового и политического характера. При этом выделить из большого количества тесно переплетающихся факторов долю прибыли, полученной непосредственно за счет пройденного обучения или зарубежной стажировки, – достаточно сложная задача. Однако поскольку речь идет о выпускниках Президентской программы – руководителях высшего и среднего звена, с определенной степенью допустимости можно

полагать, что они сыграли определяющую роль в обеспечении устойчивого развития и достижений своих предприятий и регионов.

В целях полноты оценки результатов обучения для определения *субъектов* оценки был использован *метод 360°*, основанный на привлечении к оценке всех заинтересованных и компетентных участников выполнения Государственного плана (рис. 2).



Рис. 2. Субъекты оценки эффективности реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров

Наряду с описанными выше принципами оценки результативности реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров в рамках конкретной организации, направившей на обучение своих руководителей, могут быть использованы и более детальные подходы. В частности, оценка результативности обучения может быть осуществлена на основе сравнения результатов управленческой и предпринимательской деятельности (качества принимаемых решений, полученной прибыли, создания новых рабочих мест и др.) у тех, кто прошел обучение по данной программе, и у тех, кто ее не проходил (эталонная группа). Для чистоты эксперимента и достоверности оценок сравниваемые по показателям работы руководители должны находиться в идентичных условиях, что позволяет исследователям абстра-

гироваться от влияния других факторов, непосредственно не связанных с результатами пройденного обучения. В перспективе такой углубленный анализ позволил бы более точно выделить в чистом виде именно те результаты, которые были получены непосредственно в результате обучения.

Оценка затрат

Все затраты на реализацию программы могут быть разделены на прямые и косвенные.

Прямые затраты, связанные непосредственно с реализацией программы, осуществляются из трех источников: федерального бюджета, регионального бюджета, средств, внесенных за обучение самими обучающимися или направляющими их на обучение организациями.

Ежегодный размер прямых совокупных затрат на реализацию программы по всем источникам финансирования определить на основе официальных данных достаточно сложно, хотя отдельные затраты, например, на администрирование программы и управление ее качеством, выделены в структуре бюджета Российской Федерации.

Под *косвенными* мы понимаем те затраты, которые хотя и не могут быть отнесены напрямую к затратам на обучение, но являются условиями его успешного осуществления. В числе таких затрат отсутствие работников, проходивших обучение, на рабочем месте в связи с прохождением обучения в России и за рубежом; затраты организации, связанные с подменой отсутствующего во время обучения работника другим сотрудником; затраты на переезд к месту прохождения обучения и обратно и ряд других.

Описанная выше методика оценки позволила выявить существенные достижения в области результативности реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров и сформулировать направления его дальнейшего развития. При определении направлений реализации программы в 2016–2018 гг. были учтены предложения, сформулированные по итогам всероссийских конференций, организованных в 2015–2016 гг. Минэкономразвития России и ФБУ «Федеральный ресурсный центр подготовки управленческих кадров».

Подготовка к реализации Президентской программы

Исследование показало, что необходимым условием эффективности реализации программы является четкая постановка ее целей и задач.

Наряду с поставленными в Государственном плане стратегическими задачами подготовки управленческих кадров, такими как внедрение современных методов управления организациями народного хозяйства, ускорение внедрения инноваци-

онных проектов в организациях народного хозяйства Российской Федерации, в качестве приоритетных могли бы быть дополнительно выделены следующие задачи, предусмотренные в Прогнозе социально-экономического развития страны до 2030 года, в отраслевых и региональных программах развития экономики, предпринимательской и инновационной деятельности:

– подготовка управленческих кадров для ускоренного развития отраслей, обеспечивающих импортозамещение стратегически значимой для страны продукции в таких сферах, как медицина и фармацевтика, агропромышленный комплекс, строительство, пищевая и легкая промышленность, туристический бизнес и индустрия гостеприимства и др.;

– переподготовка и повышение квалификации государственных и муниципальных служащих с целью повышения качества принимаемых ими управленческих решений в рамках формирования стратегического альянса бизнеса, государства и заинтересованных общественных организаций.

В рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации можно выделить три типа образовательных программ: первый тип (*Q*) – программы повышения квалификации (до 72 часов); второй тип (*A*) – проектно-ориентированные программы профессиональной переподготовки (550 часов); третий тип (*B*) – базовые программы профессиональной переподготовки (550 часов).

Анализ целей и особенностей различных типов программ показал, что каждая из них имеет как существенные преимущества, так и ряд ограничений.

Так, краткосрочные программы повышения квалификации типа *Q*, по оценке руководителей, прошедших обучение, признаны достаточно результативными. В числе наиболее востребованных направлений на будущее, по мнению выпускников

и работодателей, – управление инвестициями и инновациями, риск-менеджмент, управление большими массивами информации, проектами и устойчивым экономическим развитием.

Программы типа А непосредственно направлены на реализацию конкретных бизнес-проектов, дающих выраженную социально-экономическую отдачу в текущий момент и обозримой перспективе, особенно на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Программы типа В направлены преимущественно на развитие широкого управленческого мировоззрения и мышления, понимание современных тенденций в области бизнеса и менеджмента. Ценно и то, что такие программы создают хорошие предпосылки для ротации на управленческие позиции в государственном управлении и бизнесе.

Таким образом, в перспективе представляется целесообразным сохранение всех трех форматов реализации Президентской программы. Вместе с тем приоритеты могут меняться. Большинство экспертов полагают, что соотношение по количеству обучающихся должно меняться в пользу проектно-ориентированных программ типа А, особенно в регионах с высоким удельным весом предприятий малого и среднего бизнеса.

В совокупности по всем типам обучения на долю представителей малого бизнеса приходится в общей сложности более 50% направляющих организаций. В основной своей массе это владельцы и совладельцы собственного бизнеса, а также руководители предприятий, которые демонстрируют исключительно высокую заинтересованность в получении практических знаний, особенно в области управления продажами, маркетингом и персоналом. Вместе с тем для этой категории обучающихся была отмечена и такая негативная особенность, как чрезмерная ориентация на реализацию текущих проектов и задач. При этом зачастую имело место игнорирование блоков программы, направленных на форми-

рование широкого предпринимательского мышления, которое не только помогает решить краткосрочные проектные задачи, но и обеспечивает устойчивое развитие бизнеса в перспективе в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры.

Анализ результатов опроса выпускников различных форматов обучения показал как определенные сходства, так и различия в мотивации руководителей при выборе ими типа программы. В частности, для программ типа А среди мотивационных факторов обучения преобладала заинтересованность получить практические навыки для разработки и реализации бизнес-проектов. Примерно каждый восьмой респондент возлагал на программу, в особенности на планируемую в ходе обучения стажировку, надежду познакомиться с современными методами и технологиями управления бизнесом. Данная закономерность отмечалась для всех респондентов, независимо от размера предприятий, на которых они работали. Вместе с тем для представителей малого и среднего бизнеса весомым стимулом было увеличение объемов продаж, в то время как среди представителей крупного бизнеса наиболее значимыми оказались такие стимулы, как повышение качества услуг, внедрение новых технологий производства и проведение организационных изменений в компании. Данные различия мы объясняем неодинаковыми условиями и стратегией ведения бизнеса на малых и крупных предприятиях, а также нахождением их на разных этапах жизненного цикла. Так, особенностью многих малых предприятий в текущих экономических условиях является агрессивная стратегия ведения бизнеса, направленная на поиск инструментов выживания и поддержания бизнеса в жесткой конкурентной среде, что обуславливает повышенный интерес к росту объема продаж и расширению доли на рынке.

Если мотивационные потребности, связанные с поддержанием и развитием бизнеса респондентов, отличались в зависимости от размера организаций и стратегии

развития бизнеса, то мотивационные потребности в признании и личностном росте (так называемые компетенции из разряда Soft Skill Development – искусство переговоров, формирование управленческой команды, искусство презентаций, управления конфликтами, эмоциональный интеллект, социальная ответственность за последствия принимаемых решений, умение выстраивать взаимовыгодные отношения в рамках стратегических альянсов бизнеса и государства) большинством респондентов, независимо от типа программы, назывались в числе определяющих факторов повышения конкурентоспособности и развития бизнеса. Тенденция усиления внимания к личностным компетенциям руководителей бизнеса во всем мире становится все более весомым фактором его устойчивого развития, в связи с чем имеет смысл в перспективе уделить больше внимания развитию личностных компетенций руководителей, проходящих обучение по программе. Одновременно целесообразно внедрить в практику систему дополнительных мер по формированию адекватных современным реалиям мотивационных ожиданий среди тех, кому предстоит в перспективе обучаться по данной программе, и их работодателей.

Реализация Президентской программы

Анкетирование выпускников показало, что при всех типах реализации Президентской программы преобладали активные формы обучения (кейсы, тренинги, деловые игры, аналитические дискуссии, методы командной работы, мозгового штурма и постоянной обратной связи между всеми участниками программы). При этом наиболее высокая доля занятий, реализуемых в активной форме с непосредственным участием слушателей программы, приходилась на программы типа В (58%). Наряду с непосредственно активными формами занятий, такими как обсуждение кейсов, деловые игры и т. п., ряд слушателей отметили в качестве положительного фактора и

такое обстоятельство: лекции содержали интерактивный компонент, предполагающий аналитические дискуссии с привлечением к обмену опытом самих слушателей программы. Вместе с тем при формировании учебного плана организаторы программы должны иметь в виду, что активные методы занимают много времени и предполагают ограничение круга рассматриваемых в рамках программы вопросов, обеспечивая более глубокое их рассмотрение и закрепление на практике. При этом расширение практики использования интерактивных методов обучения потребует развития у преподавателей определенных навыков и личностных качеств.

При формировании плана подготовки управленческих кадров и содержания различных типов программ на предстоящие годы потребуются также более взвешенный и сбалансированный подход к решению проблемы сочетания их теоретической и практической составляющих. Так, наиболее важным результатом обучения по программам типа А была подготовка к реализации проектов, выполненных в рамках прохождения программы. Вместе с тем было установлено, что чрезмерная ориентация на практические аспекты решения текущих проблем впоследствии может проявиться в том, что, во-первых, эти проблемы могут решаться поверхностно без проведения всестороннего анализа и учета перспектив развития экономики страны, конкретных регионов и предприятий, где работают слушатели (стратегические решения сегодня требуют широкого междисциплинарного подхода и системного управленческого мышления); во-вторых, в условиях быстро меняющихся экономических, политических, демографических условий узконаправленные проекты и практические решения, рассчитанные на текущую ситуацию, имеют тенденцию к быстрому устареванию. Не случайно 46% опрошенных выпускников, обучающихся по программам типа А, отметили, что в процессе обучения тема их проекта поменялась в связи с изменившимися условиями.

Среди тех, кто подготовил проекты к реализации, были и такие, кто обнаружил, что их проекты оказались невостребованными в связи с изменившейся конъюнктурой на рынке, возникшими финансовыми проблемами, сменой руководства компании, переходом выпускника программы – разработчика проекта на новое место работы.

Выпускники проектно-ориентированных программ и их работодатели положительно оценили также возможности изучения зарубежного опыта и установления деловых связей для разработки и реализации бизнес-проектов совместно с зарубежными партнерами. Изучение зарубежного опыта в рамках программы достигается с помощью ряда подходов. Во-первых, это включение в содержание основных курсов программы кросс-культурных составляющих (в частности, анализа кейсов на примерах международных компаний). Во-вторых, приглашение гостевых лекторов – зарубежных практиков, топ-менеджеров ведущих международных компаний, осуществляющих свою деятельность в России. Третий, наиболее глубокий способ осмысления и использования зарубежного опыта – организация зарубежных стажировок для слушателей программы с учетом направлений их деятельности, отраслевой и региональной специфики, ожиданий конкретных слушателей. Особый интерес к прохождению зарубежных стажировок проявляют руководители малых организаций. Выпускники программ типа А объясняют такой интерес прежде всего тем, что у них имеется больше возможностей использовать зарубежные подходы в области стратегического и оперативного управления, где они являются собственниками или наемными менеджерами, и получить ощутимый результат в результате реализации бизнес-проекта напрямую для своей организации.

Наряду с достижением конкретных бизнес-целей, поставленных перед каждым менеджером-стажером, важным результатом завершения обучения по программам как российских, так и иностранных ме-

неджером, прошедших зарубежные стажировки, является совершенствование коммуникативных и управленческих навыков. По мнению тех, кто участвовал в стажировке, она оказала существенное влияние на расширение их управленческого кругозора: менеджеры научились по-новому видеть проблемы и пути их решения, познакомились с новыми технологиями управления, другими социальными и бизнес-культурами. Так, 84% респондентов отметили, что им удалось изучить и перенять опыт других компаний; 70% опрошенных сказали, что они усовершенствовали свои управленческие навыки и компетенции; более половины респондентов установили новые деловые и профессиональные контакты.

Несмотря на положительные оценки зарубежных стажировок всеми участниками программы, в условиях сложившейся сегодня геополитической ситуации доля зарубежных стажировок в общем их числе гипотетически будет уменьшаться. Это связано со следующими обстоятельствами:

- введением рядом стран экономических санкций, что в ближайшие годы может ограничивать приток зарубежных инвестиций в страну и реализацию взаимовыгодных совместных проектов, в связи с этим можно прогнозировать снижение экономической отдачи по сравнению с предыдущими годами;
- неблагоприятным валютным курсом, в связи с чем можно ожидать рост стоимости зарубежных стажировок;
- предполагаемым усилением визовых ограничений, особенно для въезда в западные страны.

В силу вышеупомянутых обстоятельств представляется целесообразной переориентация ряда стажировок с зарубежных стран на страны СНГ (Казахстан, Туркмению, Беларусь и др.). Имеет также смысл в перспективе расширить географию стран-партнеров Президентской программы, привлекать лидеров внешней торговли с Россией, например Китай. В числе достоинств развития азиатско-тихоокеанского

направления зарубежных стажировок можно назвать передовые технологии, низкую по сравнению с европейскими поставщиками стоимость услуг.

Целесообразно было бы в будущем более обосновано подойти к формированию состава группы стажеров. При этом с точки зрения принципов формирования групп мнения опрошенных разделились. Часть опрошенных считает, что группа участников стажировки должна быть однородной (из одинаковых отраслевых и профессиональных сфер, а также сходных по уровню занимаемой позиции). Другие придерживаются признанного сегодня за рубежом принципа – состав групп слушателей программ подготовки управленческих кадров должен быть разнородным. Вторая точка зрения представляется нам более обоснованной. В разнородных группах есть больше возможностей для обмена многосторонним опытом и развития навыков принятия стратегических управленческих решений, которые требуют учета большого количества факторов в различных отраслях и сферах экономики и бизнеса. Заслуживают также поддержку высказанные участниками зарубежных стажировок и их организаторами со стороны региональных ресурсных центров предложения в части необходимости более тщательного подхода к подбору предприятий, обеспечивая соответствие профиля предприятия отраслевой специфике и функциональной сфере деятельности стажеров.

Обращает на себя внимание и такое обстоятельство: опрошенные в ходе глубокого интервью руководителей региональных ресурсных центров подготовки управленческих кадров отмечали целесообразность переориентации части зарубежных стажировок вовнутрь страны. Среди наиболее перспективных направлений назывались регионы с высокой долей предприятий малого и среднего бизнеса, особенно в агропромышленном комплексе.

Наряду с изучением зарубежного опыта и организацией выезда наших руководителей за рубеж определенное значение для

установления деловых связей с зарубежными партнерами имела организация стажировок зарубежных руководителей в России. Результатом деловых визитов иностранных менеджеров в российские компании стала реализация ранее намеченных проектов у 40% опрошенных, большинство респондентов получили новые знания. Более половины респондентов смогли установить новые деловые контакты и перенять опыт российских коллег. По результатам анкетирования 30 иностранных специалистов из Германии, Франции, Финляндии, Норвегии и Японии 90% опрошенных заявили, что в целом они остались довольны организацией стажировок российской стороной. В числе предложений иностранных стажеров:

- обеспечить более эффективную систему коммуникаций между всеми заинтересованными участниками – принимающей российской стороной, представителями предприятий/компаний, заявленных в графике встреч, и прибывающими зарубежными стажерами;

- усилить предпрограммную подготовку зарубежных стажеров, в том числе предусмотреть проведение адаптационных кросс-культурных тренингов и семинаров в целях ознакомления с национальными особенностями управления и делового общения, историей и культурой России и принимающего региона;

- предусмотреть постпрограммное сопровождение зарубежных стажеров в течение трех лет после завершения программы, включающее мониторинг хода реализации запланированных проектов, предоставление дополнительной информации и контактов, ведение базы прошедших обучение зарубежных стажеров и другие формы поддержки, направленные на закрепление положительных результатов и деловых связей.

Определяя перспективы развития программы на будущее, нельзя не затронуть вопросы ресурсного обеспечения ее дальнейшего развития. При этом, по мнению большинства опрошенных респондентов,

имеет смысл сохранить сложившуюся на сегодня практику софинансирования программы из трех источников (направляющие организации и их сотрудники, региональный и федеральный бюджеты). Учитывая ограниченные возможности выделения дополнительных средств, следует признать, что в целях реализации Президентской программы необходимы дополнительные ресурсы для привлечения высокопрофессиональных преподавателей, сочетающих системные управленческие знания с успешным опытом практической работы и консультирования в ведущих российских и зарубежных компаниях, а также для оснащения аудиторного фонда современным оборудованием и учебными IT-технологиями. С учетом ожидаемых в 2017 г. темпов инфляции представляется целесообразным увеличить стоимость обучения по программе как минимум на 10%, распределив размер увеличения стоимости между тремя сторонами, заинтересованными в успешной ее реализации.

С точки зрения количества реализуемых программ по конкретным направлениям бизнеса и менеджмента имеет смысл уменьшить количество узких и невостребованных направлений специализации. Это позволит, во-первых, сэкономить средства на реализацию малочисленных программ, во-вторых, последовательно придерживаться принципа, что число слушателей в группах должно быть не менее 20 человек.

Исследование показало, что важным фактором является выбор оптимальной продолжительности сроков обучения. С учетом пожеланий опрошенных выпускников и направляющих организаций представляется целесообразным в дальнейшем ориентироваться на следующие варианты:

- продолжительность обучения по программам профессиональной переподготовки (типы А и В) должна оставаться в пределах от 9 месяцев до 1 года;

- для программ повышения квалификации типа Q продолжительность обучения могла бы варьироваться в пределах от

одной недели до 6 месяцев в зависимости от содержания программы, контингента обучающихся и формата обучения (дневная форма, вечернее обучение, программа выходного дня, модульная, например, раз в месяц в течение 2–3 дней с отрывом от работы).

Условием успешной реализации программы будет также изменение принципов и методов отбора кандидатов для прохождения обучения. При этом подавляющее число опрошенных руководителей региональных комиссий высказались за ужесточение требований к поступающим с точки зрения как стартового уровня знаний, интеллектуального потенциала, так и личностных компетенций руководителей. Это отражает возрастающий во всем мире спрос на такие управленческие компетенции, как стратегическое управленческое мышление на межотраслевом и межфункциональном уровне (интеграция стратегического менеджмента, навыки управления маркетингом, персоналом, изменениями и инновациями); способность строить стратегические альянсы с представителями всех заинтересованных сторон – предприятий и организаций, представителей государственной власти, общественных организаций; высочайший уровень самоорганизации; эмоциональный интеллект; социальная ответственность; кросс-культурная осведомленность и др. В целях учета данного обстоятельства представляется целесообразным ввести в практику отбора кандидатов на обучение наряду с тестированием на проверку уровня знаний серию поведенческих интервью для оценки лидерского потенциала и предпринимательского духа кандидатов на обучение из числа перспективных руководителей. Для их оценки рекомендуется использовать круговой метод с привлечением различных субъектов оценки и самооценки самих руководителей для составления плана индивидуального развития и достижения выдающихся результатов на стадии поступления и к моменту завершения обучения. Руководителями ряда региональных ко-

миссий высказывалось также обоснованное мнение о целесообразности увеличения границы максимального возраста абитуриентов при поступлении на обучение по программе с 40 до 45 лет. Снятие данного ограничения представляет особую актуальность для проектно-ориентированных программ типа А.

В числе направлений совершенствования качества преподавания следует назвать совершенствование критериев и практики подбора преподавателей с усилением акцента на сочетании современных методов преподавания, владении информационными технологиями, наличии успешного управленческого опыта и опыта консультирования (особенно в транснациональных компаниях с мировым именем). Целесообразно было бы последовательно реализовать систему непрерывного повышения квалификации преподавателей данной программы, например, не реже одного раза в год, как в ведущих российских образовательных учреждениях с многолетним опытом реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров, так и в ведущих зарубежных вузах с положительным опытом реализации программ подготовки и повышения квалификации руководящих кадров (например, Великобритании, Франции, Германии, Испании и др.).

Оценка результатов обучения

Оценка достигнутых результатов и компетенций по итогам обучения – неотъемлемый элемент успешной реализации Президентской программы. Настоящее исследование показало, что существуют объективные трудности оценки эффективности результатов обучения по программе. При этом оценка результатов обучения может состоять из нескольких элементов:

- оценки соответствия ожидаемых результатов от реализации программы полученным результатам;
- оценки компетенций выпускников до и после обучения по программе на основе подхода 360°;

– оценки экономического эффекта на основе экономических показателей деятельности организаций, направивших на обучение своих сотрудников по программе, и возврата инвестиций, затраченных на обучение.

Непосредственно разработка методов оценки эффективности обучения подготовки управленческих кадров выходила за рамки представленного исследования. Вместе с тем в ходе выполнения работы были сформулированы концептуальные подходы к оценке эффективности программы, которые могли бы лечь в основу Методических рекомендаций по реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров до 2018 года, раздел «Оценка эффективности».

Постпрограммная поддержка выпускников программы

Практически все опрошенные методом глубинного интервью руководители региональных центров отмечали необходимость дальнейшего расширения и развития постпрограммной поддержки выпускников Президентской программы. Среди ее приоритетных направлений:

- разработка системы непрерывного (не менее одного раза в год) повышения квалификации и обновления знаний выпускников на основе краткосрочных курсов продолжительностью от 1 до 3 дней с приглашением ведущих специалистов, топ-менеджеров ведущих зарубежных и российских компаний;
- введение системы менторства выпускников в течение трех лет с момента окончания обучения;
- организация всероссийских конкурсов на лучший бизнес-проект, разработанный в рамках обучения по программе, с предоставлением возможности победителям пользоваться дополнительными субсидиями для реализации разработанных ими бизнес-проектов;
- разработка единого федерального кадрового реестра из успешных выпускников

ков программы для возможности изучения их опыта.

С точки зрения карьерного роста выпускников программы было установлено, что наряду с положительными результатами обучения в некоторых случаях возникали нежелательные последствия для направляющих их на обучение организаций. В их числе рост амбиций выпускников и повышение их конкурентоспособности на рынке труда в результате пройденного обучения. Вследствие чего каждый десятый опрошенный выпускник программы после обучения перешел на работу в другую организацию. Для предотвращения ухода ценных кадров, прошедших качественное управленческое обучение, необходимо, чтобы кадровые службы организаций, где работают выпускники, их работодатели и непосредственные руководители разрабатывали и реализовывали систему мер и решений, направленных на удержание ценных кадров в организации после прохождения обучения, в числе которых обес-

печение условий для реализации полученных знаний на практике, поддержка разработанных в процессе обучения бизнес-проектов и предоставление этим работникам необходимых полномочий для их осуществления.

За время существования Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в Российском экономическом университете имени Г. В. Плеханова профессиональную переподготовку прошли более тысячи руководителей из различных регионов страны. Сегодня они успешно руководят организациями и развивают собственный бизнес. В 2017 г. Президентская программа отметит свое 20-летие. РЭУ им. Г. В. Плеханова планирует принять самое активное участие в дальнейшем развитии этой важнейшей национальной программы, которая сегодня крайне нужна российскому бизнесу.

Список литературы

1. Калинина И. А. О разработке целевых программ университета по реализации научного потенциала научно-педагогических работ // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 3 (87). – С. 37–44.
2. Мясоедов С. П. Бизнес-образование – есть первые 100 тысяч!!! // Управление персоналом. – 2016. – № 30. – С. 5–40.
3. Павлова Л. Н. Глобальные тенденции обеспечения образовательной и научной деятельности и задачи их внедрения в университете // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 5 (89). – С. 3–14.

References

1. Kalinina I. A. O razrabotke tselevykh programm universiteta po realizatsii nauchnogo potentsiala nauchno-pedagogicheskikh rabot [Designing Target University Programs Aimed at Realization of Research Potential of Research and Pedagogical Staff]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 3 (87), pp. 37–44. (In Russ.).
2. Myasoedov S. P. Biznes-obrazovanie – est' pervye 100 tysyach!!! [Business Education – First 100,000!!!]. *Upravlenie personalom*, 2016, No. 30, pp. 5–40. (In Russ.).
3. Pavlova L. N. Global'nye tendentsii obespecheniya obrazovatel'noy i nauchnoy deyatel'nosti i zadachi ikh vnedreniya v universitete [Global Trends in Supporting Educational and Academic Work and Aims of Their Introduction in University]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 5 (89), pp. 3–14. (In Russ.).