

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

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

Петровская Александра Владимировна

аспирантка кафедры предпринимательства и логистики РЭУ им. Г. В. Плеханова.

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

E-mail: Petrovskaya.AV@rea.ru

В условиях меняющейся бизнес-среды и высокой конкуренции на российском рынке бизнес-образования для реализации программ подготовки управленческих кадров в российских бизнес-школах все большую актуальность приобретает необходимость изучения и учета потребностей и интересов основных стейкхолдеров – самих участников программ, работодателей и бизнес-школ. В статье данный вопрос рассмотрен на примере одного из перспективных направлений подготовки управленческих кадров – подготовки профессиональных руководителей по программе «Мастер делового администрирования» (МВА). На основе анализа российских и зарубежных исследований представлены важнейшие характеристики поколения, которое составляет на сегодня и будет составлять в будущем большую часть обучающихся по программам МВА, показано их отношение к форматам обучения и преподаваемым дисциплинам; обобщены рекомендации работодателей в части знаний, умений и навыков, необходимых для успешного управления; проанализированы последние разработки международных бизнес-школ и степень их внедрения в российскую практику, а также даны предложения по дальнейшему совершенствованию программ подготовки управленческих кадров, увеличению их вклада в обеспечение устойчивого развития российской экономики и социальной сферы.

Ключевые слова: подготовка управленческих кадров, программа МВА, «цифровое» мышление, технология «перевернутое обучение», поколение Y.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS EDUCATION IN RUSSIA

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

Petrovskaya, Aleksandra V.

Post-Graduate Student of the Department for Entrepreneurship and Logistics of the PRUE.

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

E-mail: Petrovskaya.AV@rea.ru

In conditions of fast changing business environment and high competition on the Russian market of business education the necessity of studying and taking into account the needs and interests of principle stakeholders, i. e. program participants, employers and business schools is becoming more and more topical in order to implement programs of training managers in Russian business schools. The article discusses this issue by considering one promising direction in training managerial personnel – training professional managers by the program ‘Master of Business Administration’ (MBA). By analyzing Russian and overseas research the authors show the most important features of the generation that today and in the near future will represent the majority of learners in MBA programs, their attitude to forms of training and subjects being taught; summarize recommendations of employers in the field of knowledge, skills and competences necessary for successful executives; study the latest developments of international business schools and their introduction in Russian practice and put forward proposals dealing with improvement of programs for managers’ training, increasing their contribution to ensuring sustainable development of Russian economy and social sphere.

Keywords: training of managerial personnel, MBA program, ‘digital’ thinking, technology of ‘turned-over’ training, generation Y.

В настоящее время российское бизнес-образование, и бизнес-школы в частности, находится в процессе поиска новых методов преподавания и форматов программ. Особое внимание уделяется вопросу изучения интересов участников программ с целью правильного выбора каналов коммуникации, понимания наиболее эффективного формата для восприятия и усвоения материала.

С другой стороны, не менее важным для бизнес-школ является их соответствие потребностям экономики, бизнеса и рынка труда с точки зрения наиболее востребованных знаний, умений и компетенций. Особенно очевидно это проявилось на примере программ подготовки управленческих кадров, например, «Мастер делового администрирования» (MBA). Это эксклюзивные программы обучения управленческих кадров, которые предназначены для подготовки профессиональ-

ных руководителей высшей квалификации со значительным опытом работы.

Так, управленческий опыт работы слушателей для поступления на такие программы в соответствии с критериями одной из самых авторитетных международных аккредитующих организаций – Ассоциации MBA (AMBA International, Великобритания) – составляет не менее трех лет.

В России программы MBA входят в блок программ, дополнительных к высшему образованию (дополнительное профессиональное образование), а в международной практике классифицируются как Postgraduate programs.

В соответствии с принятой в рамках Болонских соглашений классификацией образовательных программ (рис. 1) в данную категорию наряду с программами MBA попадают также программы магистратуры (MA – Master of Arts; MS – Master

of Science), PhD (российский аналог кандидата и доктора экономических наук) и

DBA (Doctor of Business Administration – доктор делового администрирования) [2].

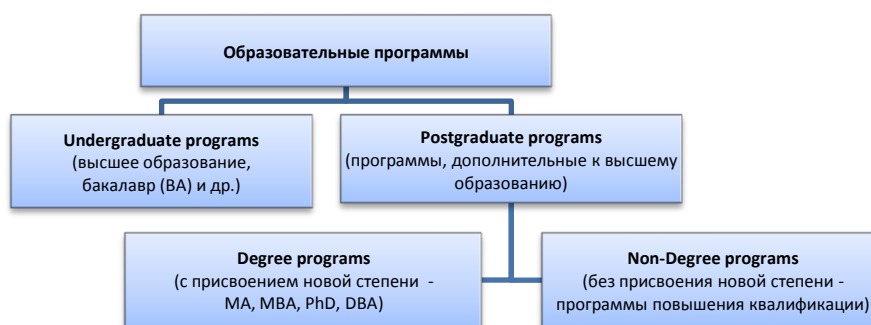


Рис. 1. Программы MBA в общей системе образовательных программ

Программы MBA характеризуются особой сложностью и непосредственной связью с реальным сектором экономики, бизнесом и государством. В процесс обучения непосредственно вовлечены работодатели и бизнес-школы (рис. 2).



Рис. 2. Основные стейкхолдеры процесса бизнес-образования

Сфера российского бизнес-образования с точки зрения детального анализа участников этого процесса (основных стейкхолдеров) пока не стала приоритетным объектом специальных масштабных исследований. Однако существует ряд исследований и работ ведущих сотрудников отдельных российских бизнес-школ и экспертов в области бизнес-образования, посвященных обобщению и анализу накопленного опыта реализации программ MBA в России.

Так, например, Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) регулярно проводит мониторинг российского бизнес-образования и программ MBA и выделяет наиболее востребованные форматы программ, блоки необходимых знаний и компетенций выпускника. Определенную ценность представляют публикации интернет-портала программ MBA «MBA в Москве и России», который ежегодно проводит анкетирование выпускников и слушателей ведущих российских бизнес-школ на предмет обобщения информации и составления собирательного профиля слушателя, анализа продвижения по карьерной лестнице, наличия изменений в структуре доходов.

Следует отметить публикации ежегодных рейтингов российских и зарубежных бизнес-школ («Эксперт РА», Career.ru, Quacquarelli Symonds – QS), а также отдельные статьи, посвященные развитию и последним тенденциям в сфере бизнес-образования в таких экспертных профессиональных бизнес-изданиях, как журналы «Бизнес-образование», «Harvard Business Review – Россия», «РБК», «Forbes», «Управление компанией», «Российский журнал менеджмента», «Экономические стратегии», «Ведомости», «Секрет фирмы», «Профиль» и др.

Недавно проведенные опросы слушателей и выпускников программ MBA показали, что в сложившейся экономической ситуации менеджеры не готовы к решению

сложных проблем своих компаний. Зачастую это происходит из-за отсутствия в плане программ MBA необходимых дисциплин, что может быть связано с недостаточным анализом бизнес-школами соответствия содержательной части плана программ ожиданиям и потребностям слушателей и работодателей.

Согласно результатам опроса Ассоциации MBA, проведенного в 2016 г. среди

2 тыс. выпускников и участников программ MBA, 88% опрошенных отметили высокое качество учебного плана и преподаваемых дисциплин. В ходе исследования были также определены топ-4 дисциплин, которые респонденты сочли максимально и минимально востребованными (таблица). Данные результаты напрямую коррелируются с запросами и пожеланиями работодателей.

Топ-4 дисциплин программ MBA по практической значимости*

Максимально востребованные дисциплины	% опрошенных	Минимально востребованные дисциплины	% опрошенных
Стратегия	80	Интернет-технологии	33
Управление бизнесом	77	Экономика	31
Финансы и учет	72	Операционный менеджмент	30
Лидерские качества	70	Риск-менеджмент	29

* Источник: <https://www.mbaworld.com/evidence-and-ideas/2016-mba-programme-rating>

Задача бизнес-школ состоит в том, чтобы сформировать содержание программы, которое бы соответствовало современным тенденциям развития бизнеса и экономики, обеспечить возможность трансформации полученных в процессе обучения по программе знаний в профессиональные умения и навыки, а также сформировать определенный набор компетенций, которые помогут в успешном ведении бизнеса.

Обычно под знаниями понимается информация об объективной реальности, осознанно воспринятая человеком и зафиксированная в его памяти, а навык определяется как действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения и отсутствием поэлементной сознательной регуляции и контроля. В российской образовательной науке выделяются также умения, которые, в отличие от навыков, всегда опираются на активную интеллектуальную деятельность и включают в себя процессы мышления. В зарубежных исследованиях они зачастую объединяются в понятие *skills* (навыки). При этом навыки подразделяют на «твердые» (*hard skills*) и «мягкие» (*soft skills*) [8]. Под «твердыми» понимаются профессиональные и технические навыки, которые

можно наглядно продемонстрировать. Интересно отметить, что в зарубежных бизнес-школах (Harvard Business School, Sloan School of Management, INSEAD и др.) набирает популярность изучение алгоритмов и приложений для поддержки принятия решений – так называемый искусственный интеллект [11].

«Мягкие» навыки разделяют на три группы: личные качества, навыки межличностного общения, управленческие навыки. В ряде источников отмечается необходимость развития эмоционального интеллекта (EQ), который предполагает развитие эмоционального самосознания и управления собственными эмоциями и эмоциями окружающих [3; 7]. Проведенные исследования в Гарвардском университете (Harvard University) и Стэнфордском исследовательском институте (Stanford Research Institute) свидетельствуют, что вклад «твердых» навыков в профессиональную успешность сотрудника составляет всего 15%, тогда как «мягкие» навыки определяют оставшиеся 85%. Руководство большинства компаний стремится к тому, чтобы нанимать, удерживать и продвигать работников с высоким уровнем развития «мягких» навыков. Но это не оз-

начает, что «твердые» навыки (конкретные технические и профессиональные знания, относящиеся к данной области деятельности, в том числе владение несколькими иностранными языками) сотруднику не нужны [4]. Так, данные, опубликованные Стэнфордским исследовательским институтом совместно с фондом Карнеги Мелона (Carnegie Mellon Foundation), свидетельствуют о том, что генеральные директора (CEO) компаний из списка «Fortune 500» считают, что их долговременный и стабильный успех в работе на 75% определяется «мягкими» навыками и только на 25% – «твердыми» [9].

Результаты приведенных выше исследований демонстрируют сравнительно невысокую значимость «твердых» навыков. Это обусловлено тем, что бизнес всегда связан с людьми и включает в себя общение, установление отношений, представление себя, своей компании и своих идей в наиболее позитивной и убедительной форме. Для этого как раз и нужны «мягкие» навыки, которые являются способом выражения («средством доставки») «твердых» навыков. Все это приводит к пересмотру приоритетов бизнес-школ, с тем чтобы обеспечить соответствующий баланс фундаментальных дисциплин и тренингов в структуре программ MBA, направленных на профессиональное личностное развитие современного управленца.

Образ успешного современного управленца сегодняшнего и завтрашнего дня складывается из следующих характеристик:

- способности оперировать в междисциплинарной среде с большими объемами и потоками информации (Managing Big Data);
- умения использовать и внедрять новые цифровые технологии, например в маркетинге (Digital Marketing), соединяя в своей практике разные подходы, модели и решения;
- наличие предпринимательского мышления, навыков высокого лидерского потенциала, управления собой в моменты стресса, а также способности эффек-

тивно преодолевать последствия негативных ситуаций (Stress Management) и гуманистического сознания.

Особое внимание работодатели обращают на необходимость развития такого навыка, как *способность к эмпатии*. Руководители, хорошо умеющие слушать других и откликаться на их чувства, становятся более успешными лидерами. Исследователи консалтинговой компании Development Dimensions International (DDI) в ходе опроса 15 тыс. работодателей из 18 стран мира, проведенного в 2016 г., выяснили, что данный навык перевешивает важность всех остальных необходимых навыков успешного управленца. Исследование также показало, что эмпатия благотворно сказывается на финансовых показателях. Чистая прибыль в расчете на одного сотрудника 10 лучших компаний из Глобального индекса эмпатии (Global Empathy Index) 2015 г. оказалась в 1,5 раза выше аналогичного показателя 10 компаний, замыкающих рейтинг. Бизнес-школам стоит задуматься над включением такого тренинга в основной блок учебного плана в раздел «Личностное развитие слушателя» программы MBA наравне с другими тренингами.

Потребности работодателей находят зеркальное отражение в мотивах, целях и задачах, которыми руководствуются слушатели при поступлении на программы MBA. Анализируя потребности слушателей, необходимо принимать во внимание их социально-экономическую, профессионально-деловую и демографическую структуру; определять мотивы обучения; выявлять полезные качества, деловые компетенции и ресурсы, которые слушатели рассматривают как важные условия достижения успеха в бизнесе.

Рассмотрим возрастную структуру, которая является основополагающим параметром для определения слушателей как представителей определенного поколения с конкретными целями, характеристиками и формами восприятия информации.

По результатам опубликованных исследований российских экспертов можно сде-

лать вывод, что большинство абитуриентов принимают решение о поступлении на программы MBA в возрасте от 30 до 40 лет. Это поколение Y, или поколение Миллениума (millennials). Согласно теории поколений 1991 г. американских ученых Нейла Хоува и Уильяма Штрауса, к поколению Y следует относить родившихся в 1984–2003 гг., в то время как в России некоторые исследователи связывают проявление характеристик этого поколения со временем после распада СССР и началом перестройки [5; 6] (рис. 3).

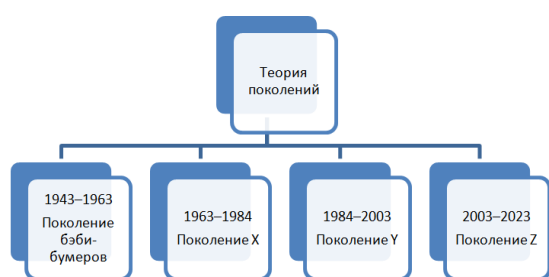


Рис. 3. Теория поколений

К основным характеристикам поколения Y можно отнести важность самовыражения, высокую потребность в похвале, чувство гражданского долга, ответственность, чувство свободы, желание хорошо получать без особых усилий, поиск интересной работы с карьерным развитием, полное погружение в Интернет. Ценности и корпоративная культура компании для этого поколения критичны при принятии решения о работе в ней. Для его представителей образование – вид опыта. Они учатся на практике, ценят удаленное обучение, изучают не дисциплины, а те аспекты, которые нужны для конкретной работы, хотят видеть конечную выгоду от обучения.

Характеристики и отличительные особенности поколения Y важны для сферы бизнес-образования в связи с тем, что, по данным экспертов, оно уже сегодня составляет почти треть мирового рынка труда, станет доминирующей группой к 2020 г., а в 2025 г. его доля составит около 75% всего занятого населения. Исследователями было выделено несколько важных

предпочтений поколения Y, которые следует учитывать как работодателям, так и бизнес-школам:

- наличие равноправной конкуренции;
- лидерство, а не руководство; партнерство, а не подчинение;
- обмен информацией, а не ее защита; принятие решений на основе обсуждений и экспертных оценок, а не слепое выполнение указаний сверху;
- психологический комфорт.

Важно отметить, что независимо от принадлежности к тому или иному поколению слушатели MBA руководствуются похожими мотивами, которые можно разделить на несколько групп:

– *познавательные мотивы* – стремление привести в систему накопленные и приобретаемые знания, овладеть новыми управленческими, предпринимательскими знаниями и навыками, расширить свой кругозор;

– *карьерные мотивы* – стремление повысить свою конкурентоспособность на рынке труда, получить повышение, увеличить доходы, придать новый импульс развития бизнесу или начать новый бизнес;

– *статусные мотивы* – стремление существенно повысить свой социально-профессиональный потенциал, расширить круг социальных контактов среди успешных представителей бизнеса из разных отраслей и регионов как в России, так и за рубежом, получить престижный диплом.

В последние годы в связи с активным развитием цифровых технологий и технологий сетевой коммуникации, а также социальных сетей эксперты отмечают появление «цифрового» типа мышления, которое характерно в большей степени для поколения Y, но также находит свое отражение и в смежных поколениях. Это в свою очередь не может не сказаться на запросах слушателей относительно форматов и методов преподавания по программам MBA.

Все больший интерес начинают представлять *дистанционные форматы и интерактивные электронные программы*, что требует от бизнес-школ пересмотра формата

традиционных программ бизнес-образования и программ МВА. Именно такая форма обучения позволяет объединять разные виды мультимедийного контента в единую образовательную среду, удобную для восприятия [10].

Опыт международных бизнес-школ показывает, что наиболее популярными форматами среди участников программ МВА остаются классические варианты – обучение с отрывом от работы / очный (full-time) и обучение без отрыва от работы / очно-заочный (part-time). Проведенный в 2016 г. Ассоциацией МВА опрос выпускников и участников программ МВА на тему предпочтительного формата обучения показал, что 67% респондентов выбрали форматы full-time и part-time; 17% – смешанный формат (blended learning); 16% – дистанционный (онлайн) формат обучения. Глобальная тенденция увеличения доли онлайн-формата подтвердилась данными, полученными в ходе опроса российских выпускников и слушателей программ МВА среди топ-20 ведущих бизнес-школ России, проведенного РБК в марте – апреле 2017 г. Так, 53% респондентов выбрали форматы full-time и part-time; 23% – смешанный формат; 18% – дистанционный (онлайн) формат обучения [1].

Возможно, еще рано говорить о том, насколько онлайн-формат для программ МВА будет соответствовать потребностям российских менеджеров и работодателей. Однако согласно опросу выпускников онлайн-программ ведущих бизнес-школ мира, проведенного FT в 2014 г., 82% участников абсолютно довольны полученным образованием и только 5% – сожалеют о своем выборе. Треть участников опроса заявила, что учиться онлайн по программе МВА было нелегко, времени на учебу уходило значительно больше, чем они ожидали.

В ходе опроса российских работодателей среди 300 собственников бизнеса, топ-менеджеров компаний, директоров и HR наиболее эффективным признается очный (47,5%) формат обучения. Дистанционное

и онлайн-обучение пользуются меньшей популярностью.

Представители ведущих российских бизнес-школ считают, что чистый онлайн-формат больше подходит для краткосрочных программ повышения квалификации и переподготовки, цель которых – получение базовых знаний с последующим немедленным применением на практике, в то время как обучение по программам МВА должно включать очный контакт с преподавателем, групповые занятия, а также обязательное взаимодействие с другими участниками программы.

С целью адаптации программ МВА к текущим тенденциям, трендам и запросам слушателей все большую популярность среди ведущих российских бизнес-школ приобретает новый подход для очных (аудиторных) занятий с использованием технологии «перевернутый класс» (Flipped Classroom) или «перевернутое обучение» (Flipped Learning). В этом случае элементы домашнего задания и аудиторной работы меняются местами: теоретические аспекты дисциплин изучаются с помощью интерактивных видеопрограмм самостоятельно, а работа в аудитории посвящена обсуждению сложных вопросов и практическим заданиям, командной работе, решению кейсов.

Технология «перевернутый класс» была впервые представлена Салманом Ханом в 2004 г. в качестве организованной системы обучающих онлайн-видео для школьников. Впоследствии данная технология стала активно использоваться и для высшей школы. В настоящее время она нашла широкое применение в российском бизнес-образовании, ее с успехом применяет Корпоративный университет Сбербанка.

Использование современных мультимедийных технологий открывает широкие возможности для развития виртуальной образовательной среды как для самой бизнес-школы, так и непосредственно для слушателей программ.

К преимуществам использования технологии «перевернутое обучение» можно отнести следующие:

- способствует развитию персонализированного подхода в обучении;
- создает условия для командной работы, способствует развитию лидерских качеств и компетенций, необходимых для успешного ведения бизнеса;
- позволяет больше времени уделять работе над конкретным проектом, тем самым способствуя развитию предпринимательского потенциала;
- предоставляет возможность получить качественный электронный образовательный контент;
- создает условия круглосуточного доступа к учебным материалам в виде электронных образовательных ресурсов (видео, интерактивные задания, электронные учебные материалы, электронные тесты для самопроверки);
- позволяет использовать в процессе обучения новейшие технологии и различные гаджеты. Все это требует дополнительных усилий со стороны бизнес-школ, заинтересованных в продвижении своих программ.

Важно понимать, что в рамках классических очно-заочных программ МВА внедрение интерактивных форматов и частичное замещение очных курсов онлайн-вариантами крайне необходимо в силу многих объективных причин: тенденций на международном и российском рынках программ МВА, глобального ускорения темпа жизни, скорости внедрения IT-технологий и разнообразных обучающих платформ. Интерес к такого рода смешанным программам МВА, объединяющим лучшее от традиционного и онлайн-образования, позволит программам МВА стать персонализированными и более гибкими. А продолжение дальнейшего изучения развития российского бизнес-образования, обобщение накопленного опыта и разработка инновационных подходов к содержанию и формам обучения по программам МВА в бизнес-школах, несомненно, важны для повышения конкурентоспособности российских управленцев, адекватного реагирования на изменения в экономике страны и бизнесе с учетом характеристик основной целевой аудитории.

Список литературы

1. *Боровиков М.* МВА в России: мнение потенциальных потребителей. – URL: http://www.mba.su/articles/mba_v_rossii_rbc_2017_mba_su/
2. *Карташова Л. В.* Реформирование российской системы бизнес-образования: перспективы развития подготовки управленческих кадров (зарубежный и российский опыт) // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 4 (82). – С. 3–13.
3. *Тимофеев О. Н.* Эффективное лидерство и эмоциональный интеллект, концепция развития // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – № 11. – С. 312–317.
4. *Fedotova M. G., Stolyarova E. V.* English for Professional Purposes. The Approach to Exploring the Profile of Professionals in Human Resources Management // Гуманитарное образование в экономическом вузе : материалы IV Международной научно-практической заочной интернет-конференции. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. – С. 417–422.
5. *Howe N., Strauss W.* Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. – New York : William Morrow & Company, 1991.
6. *Howe N., Strauss W.* Millennials Rising: The Next Great Generation. – New York : Knopf Doubleday Publishing Group, 2000.

7. Lublin J. S. Companies Try a New Strategy: Empathy Training // *The Wall Street Journal*. – 2016. – June 21.
8. Mintzberg H. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. – San Francisco, CA : Berrett-Coehler Publishers, 2004.
9. Peggy K. The Hard Truth about Soft Skills. – New York : Harper Collins Publishers, 2007.
10. Petrovskaya A. V. Business Education Trends in Russia: will MBA Programs go Online? // XXX Международные Плехановские чтения : тезисы докладов аспирантов на английском языке. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – С. 102–106.
11. Simons J. Tomorrow's Business Leaders Learn How to Work with A. I. // *The Wall Street Journal*. – 2016. – Nov. 30.

References

1. Borovikov M. MBA v Rossii: mnenie potentsial'nykh potrebiteley [MBA in Russia: the Opinion of Potential Consumers]. (In Russ.). Available at: http://www.mba.su/articles/mba_v_rossii_rbc_2017_mba_su/
2. Kartashova L. V. Reformirovanie rossiyskoy sistemy biznes-obrazovaniya: perspektivy razvitiya podgotovki upravlencheskikh kadrov (zarubezhnyy i rossiyskiy opyt) [Reforming of the Russian Education System: Prospects of Development of Preparation of Administrative Shots (Foreign and Russian Experience)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 4 (82), pp. 3–13. (In Russ.).
3. Timofeev O. N. Effektivnoe liderstvo i emotsional'nyy intellekt, kontseptsiya razvitiya [Efficient Leadership and Emotional Intellect, Concept of Development]. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of the Kazan Technological University], 2011, No. 11, pp. 312–317. (In Russ.).
4. Fedotova M. G., Stolyarova E. V. English for Professional Purposes. The Approach to Exploring the Profile of Professionals in Human Resources Management. *Gumanitarnoe obrazovanie v ekonomicheskom vuze, materialy IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy zaochnoy internet-konferentsii* [Arts Education in Economics University: materials of the Internet Conference]. Moscow, FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2016, pp. 417–422. (In English).
5. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York, William Morrow & Company, 1991.
6. Howe N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. New York, Knopf Doubleday Publishing Group, 2000.
7. Lublin J. S. Companies Try a New Strategy: Empathy Training. *The Wall Street Journal*, 2016, June 21.
8. Mintzberg H. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. San Francisco, CA, Berrett-Coehler Publishers, 2004.
9. Peggy K. The Hard Truth about Soft Skills. New York, Harper Collins Publishers, 2007.
10. Petrovskaya A. V. Business Education Trends in Russia: will MBA Programs go Online? XXX Mezhdunarodnye Plekhanovskie chteniya, tezisy dokladov aspirantov na angliyskom yazyke [The 30th International Plekhanov Readings: theses of post-graduates' reports in English]. Moscow, FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2017, pp. 102–106. (In English).
11. Simons J. Tomorrow's Business Leaders Learn How to Work with A. I. *The Wall Street Journal*, 2016, Nov. 30.