

Опыт создания и реализации элитных проектно-ориентированных бизнес-образовательных программ в Нижегородском государственном техническом университете им. Р.Е. Алексеева

В.М. Матиашвили,

д-р филос. наук, проф., заведующий кафедрой «Менеджмент», Института экономики и управления, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» (НГТУ) (e-mail: vicmat48@mail.ru)

О.Н. Щербакова,

канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент», Институт экономики и управления, Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева (e-mail: olgashcher@yandex.ru)

Аннотация. В статье приведен опыт создания новой проектно-ориентированной образовательной программы «Управление производительностью». Программа была создана в рамках реализации проекта Президентской программы подготовки управленческих кадров, с учетом задач Правительства Нижегородской области и потребностей регионального бизнеса.

Abstract. The article presents the experience of creating a new project-oriented educational program "Productivity Management". The program was created as the part of the Presidential Executive Training Program, based on the tasks of the Government of the Nizhny Novgorod region and the needs of the regional business.

Ключевые слова: бизнес-образование, образовательная программа, управление производительностью, бизнес-компетенции.

Keywords: business education, educational program, productivity management, business competencies.

Двадцать три года назад НГТУ им. Р.Е. Алексеева включился в реализацию федеральной программы, инициированной в 1997 году Президентом РФ и известной как Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации. Все это время университет готовил для региона управленческие кадры по направлению «Менеджмент» [1].

За эти годы программа постоянно обновлялась. Актуализировалось ее содержание, изменялись обучающие технологии и кадровый состав, укреплялись ее связи с бизнесом и государственными органами региона. Это определило приток в программу молодых талантливых специалистов и управленцев, которые пройдя обучение, отечественные и зарубежные стажировки возглавили важные предприятия региона, стали частью его управленческого потенциала. Сегодня трудно назвать крупные и средние производственные предприятия Нижнего Новгорода и области, где бы не работали выпускники этой программы. Вуз успешно прошел в марте 2020 года очередной конкурсный отбор и принял на себя обязательство продолжить реализацию своих «президентских программ» в рамках государственного плана подготовки управленческих кадров до 2024-25 учебного года.

Принятие Национальных проектов поставило перед Президентской программой подготовки управленческих кадров новый вызов. Ответом стало проектирование и реализация в НГТУ им. Р.Е. Алексеева еще одной элитной бизнес-образовательной программы. Было принято решение дополнить действующую программу «Менеджмент» новой, проектно-

ориентированной программой, прямо связанной с национальным проектом «Производительность труда и поддержка занятости». Таковой стала программа «Управление производительностью», которую вуз начал реализовывать с 2019-20 учебного года. Так на рынке бизнес-образования Нижегородской области появился новый, актуальный и перспективный образовательный продукт.

Перед разработчиками программы стояла не простая задача, как правильно осуществить ее позиционирование, определить ключевые особенности, которые сделали бы ее конкурентоспособной на рынке бизнес-образования Нижегородского региона. Надо было также вписать имеющиеся возможности программы в долгосрочные потребности и интересы региона, его бизнес-организаций, слушателей программы и, конечно, самого вуза. [2, 6] При решении этой задачи мы основывались на нескольких ключевых соображениях.

Во-первых, такая программа органична для технического университета, его истории и организационной культуры, квинтэссенцией которых является более чем 100-летняя деятельность по созданию технико-технологических предпосылок роста производительности в реальном секторе экономики страны. Именно с этим связаны видение, миссия и стратегические цели вуза, которые он реализует в своей учебной и научной работе.

НГТУ обладает большим научным, образовательным и инновационным потенциалом. У вуза, основанного в 1917 году, сегодня более тысячи научно-педагогических работников, 177 докторов и 559 кандидатов наук, 75 направлений

подготовки. Он сотрудничает с вузами, научными организациями и предприятиями 40 стран мира. Ученые университета публикуют более трех с половиной тысяч научно-исследовательских работ в год [9]. Все это позволяет ему быть ключевым партнером Правительства Нижегородской области и Нижегородского научно-образовательного центра. Особенностью вуза является тесное взаимодействие с промышленными предприятиями и научными организациями страны и региона. Университет является опорным вузом для ГК «Росатом», АО «ОСК», ПАО «ОАК». По решению МАГАТЭ вуз стал ключевым по подготовке кадров для атомной отрасли в Евразийском регионе. Он занимает одно из ведущих мест в России по подготовке инженерных кадров в таких приоритетных отраслях экономики как энергетическое и атомное машиностроение, интеллектуальные транспортные системы, электронная техника, радиотехника и связь, химические и биотехнологии, информатика и вычислительная техника.

Университет готовит более двух третей специалистов по инженерным направлениям для реального сектора экономики Нижегородской области. Выпускниками НГТУ является 80 процентов руководителей предприятий региона, а партнерами – восемь из топ-10 предприятий Нижегородской области. Основным конкурентным преимуществом НГТУ является широкий спектр реализуемых образовательных программ и направлений научных исследований, основанных на национальных традициях инженерного образования, а также глубокая интеграция в социально-экономическое развитие региона и прочные кооперационные связи с ведущими промышленными предприятиями и объединениями работодателей. Возможности университета не ограничиваются только территорией Нижегородской области. В частности, объекты атомной энергетики с использованием разработок НГТУ занимают 20 процентов мирового рынка; коммерческие автомобили с результатами НИОКР НГТУ экспортируются в 59 стран мира; доля отечественного рынка депрессорных присадок для нефтяных масел, изготавливаемых с участием НГТУ, превышает 40 процентов, а опережение конкурентов в области цифровых устройств интеллектуальной электроэнергетики составляет три года [9]. В 2021 году вуз вошел в состав участников федерального проекта «Приоритет 2030».

Все это свидетельствует о том, что при обучении, консультировании и научном руководстве проектами повышения производительности труда программа «Управление производительностью», требующая соединения менеджеральной, экономической и технико-технологической экспертизы, в полном объеме обеспечивается в НГТУ необходимыми кадровыми возможностями.

Во-вторых, важной составной частью позиционирования программы было четкое определение миссии, целей и задач программы в контексте общего состояния и динамики экономики региона. В предковидный период она продемонстрировала стабильный рост по всем ключевым показателям, но потом пандемия оказала на

нее серьезное негативное воздействие. Так, по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области, в 2020 году индекс промышленного производства составил 93,4 процента (в 2019 году – 105,3%). Обработывающие предприятия региона (без субъектов малого предпринимательства) хотя и завершили 2020 год с положительным финансовым результатом, но к уровню 2019 года он составил лишь 48,0 процента. Положительный финансовый результат в этом году сложился в 20 видах деятельности обрабатывающих производств, убыток получен в трех видах деятельности - производство кокса и нефтепродуктов, ремонт и монтаж машин и оборудования, полиграфическая деятельность и копирование носителей информации. Количество убыточных организаций в обрабатывающих производствах по итогам 2020 года достигло 83, или 23,3 процента от общего количества организаций. Полученная сумма убытка (22,9 млрд. руб.) в 3,5 раза превысила результат предыдущего года. При этом объем инвестиционных вложений в обрабатывающие производства в 2020 году увеличился по сравнению с 2019 годом на 46,8 процента в сопоставимых ценах. [10]

Сегодня экономика Нижегородской области восстанавливается опережающими темпами. Формируются условия для качественного роста и реализации стратегической цели: сформировать глобально конкурентоспособный, высокопроизводительный сектор промышленности, обеспечить развитие стратегической специализации на перспективной высокотехнологичной промышленности: атомной, фармацевтической, медицинской, а также в инжиниринге, автоматизации производства. При этом приоритетными задачами являются создание и развитие кластеров в отраслях промышленности; импортозамещение и локализация производств; повышение производительности труда; диверсификации оборонно-промышленного комплекса (ОПК); повышение уровня экологической безопасности и ресурсосбережения. [10]

В этом контексте у программы «Управление производительностью» прогнозировалось широкое поле деятельности на длительную перспективу, очевидная долгосрочная возможность привлекать к обучению работников таких ключевых отраслей экономики региона как автомобилестроение, промышленность обычных вооружений, авиационная промышленность, судостроение, металлургия, лесопромышленный комплекс, химическая промышленность, железнодорожное машиностроение, промышленность социально значимых товаров и т.д.

В-третьих, к моменту проектирования новой бизнес-образовательной программы в Нижегородской области образовался пул крупных и средних компаний реального сектора экономики, в которых сложились и успешно функционировали, несмотря на серьезные издержки связанные с пандемией, эталонные предприятия (цеха, отделы или участки) по управлению производительностью. Они стали площадками для бенчмаркинга, изучения передового опыта. На примере этих предприятий можно было учить

слушателей программы практике управления производительностью. Надо сказать, что успешные проекты внедрения бережливого производства как инструмента повышения производительности труда и качества выпускаемой продукции были внедрены на отдельных наиболее продвинутых промышленных предприятиях региона задолго до принятия национального проекта в таких известных компаниях как АО «ГАЗ», АО «КОММАШ», АО ВМЗ и так далее. Но после принятия национального проекта в регионе возникло массовое движение за рост производительности труда, охватившее большое количество предприятий, которые ранее этими проектами не занимались на системной основе.

Перечень первых пилотных предприятий - участников приоритетной программы был определен в Постановлении Правительства Нижегородской области от 07.11.2018 г., № 739. Это ООО "Узола", ПАО "Завод Красный Якорь", ПАО "Завод Красный Якорь", ПАО "Завод "Красное Сормово", АО "Арзамасский приборостроительный завод им. П.И.Планина", АО "Волга" ООО "Автомеханический завод", ООО "Фабрика композитов", ЗАО "Завод Труд", ООО "ГРУППА ПРОМАВТО", УК "Русское поле", ГК "Провенто", ООО ПФ "Ока", ООО НПО "ЭТРА", АО "Научно-производственное предприятие "Салют" (АО "НПП "Салют"), АО "НИПОМ" (АО "Научно-исследовательское предприятие общего машиностроения"), АО "ЗЭО Энергопоток", ООО "ВолгаСтальПроект". Прямой «доступ» программы к опыту этих организаций является ее безусловным конкурентным преимуществом.

В-четвертых, при проектировании новой бизнес-образовательной программы необходимо было учитывать тот факт, что реализация национального проекта в Нижегородском регионе с самого начала сопровождалась активным обучением работников промышленных предприятий основам бережливого производства и повышения производительности труда. Так, по данным министерства промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области, в 2020 году было обучено инструментам повышения производительности труда 1250 сотрудников 78 предприятий базовых несырьевых отраслей промышленности, в том числе: 571 человек совместно с РКЦ, 481 - совместно с ФКЦ и 206 человек – прошли обучение самостоятельно на базе своих компаний, что значительно превысило стартовые плановые показатели. В 2021 году прошли обучение инструментам повышения производительности труда еще 1217 сотрудников 98 крупных и средних предприятий. По программе «Лидеры производительности» были обучены 75 сотрудников предприятий региона, еще для 25 сотрудников был установлен статус «в запасе». Кроме того, по итогам 2020 года по линии центров занятости населения прошли профессиональное обучение и получили дополнительное профессиональное образование по вопросам повышения производительности труда 3599 человек [11, 12]

В этой ситуации для успеха новой программы необходимо было провести правильное

позиционирование ее содержания, условий и сроков обучения, использования специальных обучающих технологий и, конечно, ее кадровое обеспечение. Важно было не «погрузить» программу в конкурентную борьбу, а предложить и реализовать партнерскую, сотрудническую позицию, поставив во главу угла примат «идеологии общего дела».

В самом начале проектирования новой проектно-ориентированной программы была сформулирована ее миссия: способствовать формированию и развитию новой генерации молодых менеджеров способных и готовых планомерно повышать производительность экономики и социальной сферы Нижегородского региона.

Целевой аудиторией программы стали руководители среднего и высшего звена нижегородских предприятий различной организационно-правовой формы, участвующие или планирующие принять участие в национальном проекте «Повышение производительности труда и поддержка занятости». При этом был сделан акцент на том, что приоритетная область профессиональной деятельности слушателя программы будет включать организации, в которых он работает в качестве руководителя по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию оперативных управленческих решений в области повышения производительности труда, а также организации, в которых слушатель является предпринимателем, создающим и развивающим собственное дело.

При проектировании программы были учтены положения профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», определяющего основные требования к специалистам и руководителям в области управления процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

При этом разработчики образовательной программы исходили из того, что ее выпускник должен быть способен осуществлять стратегическое и тактическое управление процессами планирования и организации работ по повышению производительности труда на уровне предприятия в целом или его структурного подразделения (отдела, цеха).

Принципиально важной составной частью проектирования данной образовательной программы стало определение основных компетенций, подлежащих совершенствованию и новых компетенций, обязательных для формирования в результате освоения программы ее участниками. При этом были выделены три укрупненные группы компетенций: профессиональные, цифровые и социальные компетенции. Результатами этой работы стали перечень и характеристика компетенций, принятых для реализации в учебных планах, учебных дисциплинах, в различных практиках и, главное, в проектах слушателей по организации и совершенствованию систем управления производительностью в компаниях,

которые направили их на обучение Перечень компетенций представлен в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию и перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы [3]

Код компетенции	Описание компетенции
ПК	Профессиональные компетенции
ПК1	Способность использовать знания основных закономерностей функционирования рыночной экономики для проведения экономического анализа и обоснования эффективности управленческих решений по повышению производительности труда
ПК2	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач повышения производительности труда, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности и высокой производительности труда в условиях рынка и цифровой экономики
ПК4	Способность проектировать бизнес-модель высокопроизводительной организации, ее структуру и архитектуру, адекватную миссии, стратегии, целям, задачам, а также внутренним и внешним условиям деятельности организации, включая сетевые и экосистемные структуры
ПК5	Владение современными методами принятия решений в управлении производительностью, операционной (производственной) деятельностью и управлению организационными изменениями, с учетом национальных особенностей и опыта зарубежного управления производительностью труда
ПК6	Способность применять современные подходы, модели и технологии управления производительностью в своей профессиональной деятельности
ПК7	Способность применять основные знания финансового менеджмента для анализа финансовой отчетности организации, оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, финансовому планированию и прогнозированию затрат на повышение производительности труда
ПК8	Способность использовать в практической деятельности по управлению производительностью информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и изучения маркетинговой стратегии организации
ПК9	Способность оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способность принимать обоснованные управленческие решения по управлению производительностью на основе данных управленческого учета
ПК10	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы их оптимизации и улучшения в практической деятельности организаций по повышению производительности труда
ПК11	Владение современными концепциями организационного поведения и управления человеческими ресурсами в условиях изменений в системах управления производительностью
ПК12	Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений, связанных с производительностью труда, в том числе используя гибкие методы проектного управления
ПК13	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, связанными с ростом производительности труда, готовить аналитические материалы по результатам их применения с определением экономического, социально и экологического эффектов от управленческих решений, связанных с повышением производительности труда
ЦК	Цифровые компетенции
ЦК1	Способность к пониманию современных бизнес-моделей цифровой экономики, а также оценке перспектив и рисков цифровой трансформации систем управления производительностью бизнеса
ЦК2	Способность оценивать свои потребности и формулировать технические задания по цифровизации управленческой деятельности в сфере управления производительностью компании
ЦК3	Способность к поиску, анализу, использованию и хранению данных по управлению производительностью в цифровой среде
ЦК4	Владение различными цифровыми технологиями и средствами коммуникации в своей деятельности по управлению производительностью
ЦК5	Владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в области регулирования авторских прав в сфере управления производительностью компании и обеспечения мер безопасности использования цифровых технологий и цифрового контента
ЦК6	Способность к использованию цифровых инструментов и технологий, с учетом их возможных ограничений для решения задач повышения производительности труда
СК	Социальные компетенции
СК1	Способность к системному мышлению и его использованию в сфере управления производительностью
СК2	Способность развивать свой эмоциональный интеллект и использовать его при решении задач повышения производительности труда
СК3	Способность развивать свои коммуникационные умения и навыки в процессе управления производительностью
СК4	Способность разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в условиях трансформации систем управления производительностью на основе современных технологий управления персоналом и формирования новой корпоративной культуры высокопроизводительного труда
СК5	Способность к саморазвитию и личностному росту в процессе разработки и имплементации проектов повышения производительности труда

Программа «Управление производительностью» основана на принципе повышенной сложности, ориентации обучения на реальные

потребности слушателей и их организаций. Она построена на активных методах обучения и тре-

бует от слушателей значительной самостоятельной работы. [7, 8]

Кроме лекций, изучение курсов предполагает участие слушателей в коллективных обсуждениях реальных проблем управления производительностью, практических ситуаций (кейсов), разработку локальных (промежуточных) мини-проектов, подготовку индивидуальных и групповых презентаций. Для повышения результативности обучения слушатели получают задания по предварительному самостоятельному ознакомлению с информацией по теме предстоящего занятия и изучению конкретных теоретических вопросов по темам учебного курса. Активное участие слушателей в групповых обсуждениях учебного материала, анализе и решении проблемных ситуаций является важной составной частью работы над учебными курсами и учитывается преподавателями при финальной оценке их знаний.

В ходе самостоятельной работы над учебным курсом каждый слушатель обязан выполнить, по крайней мере, три работы по анализу конкретной ситуации. Подготовка к анализу и разрешению проблемной ситуации включает в себя несколько этапов [4, 5]:

- изучение проблемной ситуации и ее анализ в контексте управления производительностью;
- ознакомление с теорией и опытом решения проблем подобного типа;
- поиск и использование при решении проблемной ситуации необходимой информации (статистических и других данных);
- подготовка презентации результатов выработанного решения, представление его экономического, социального и экологического эффектов.

В процессе этой самостоятельной работы слушатели учатся анализировать проблему, разложив ее на составляющие элементы; определять объективные и субъективные причины возникновения проблемы; выделять ее главные и второстепенные компоненты, выявлять связи и отношения между ними; анализировать возможные (альтернативные) решения; выбирать оптимальное решение проблемы; ставить вопросы, которые могут или должны стать предметом дальнейшего изучения; грамотно проектировать и оформлять свою бизнес-презентацию. [3]

В ходе проектирования программы были определены принципы оценки знаний слушателей. Итоговая оценка по учебному курсу является среднеарифметической суммой оценок, полученных за каждый из нижеследующих видов работ:

- за входной тест – в начале курса;
- за развивающие тесты по отдельным темам курса;

- за участие в групповых обсуждениях и презентациях проблемных ситуаций на практических занятиях;

- за выполнение самостоятельного практического задания в письменной форме;

- за посещаемость занятий и активность на них;

- за итоговый экзамен или письменный зачет по учебному курсу.

Итоговая оценка по учебному курсу зависит от глубины знаний теории вопроса и способности слушателя применить их на практике.

Кроме того, оценка знаний слушателей в процессе обучения проводится на основе промежуточных аттестаций по отдельным модулям программы независимыми внешними экспертами, представляющими Федеральный ресурсный центр. Таких аттестаций две: первая – по общей экономической подготовке; вторая – по общей управленческой подготовке. Обе промежуточные аттестации осуществляются в режиме on-line.

Итоговая аттестация (итоговый экзамен) проводится на основе работы над кейсом, присылаемым из Федерального ресурсного центра. Экзамен состоит из индивидуального письменного анализа кейса и групповой (командной) работы по его дополнительному анализу, а также подготовке и представлению экзаменационной комиссии выработанных коллективных решений.

Второй, заключительный этап итоговой аттестации – защита выпускной аттестационной работы (ВАР), то есть разработанного проекта повышения производительности труда в направляющей организации.

В самом начале проектирования программы «Управление производительностью» были сформулированы основные принципы деловой этики ее участников. Наиболее важные из них на сегодняшний день таковы [3]:

1. Посещение учебных занятий (лекций, практических занятий, тренингов, презентаций, консультаций) при off-line формате организации обучения является обязательным. В случае пропуска свыше 25% учебного времени по курсу без уважительных причин слушатель не допускается к итоговому контрольному тесту (экзамену), а в случае пропуска свыше 25% времени по программе в целом (по любому причинам) он не допускается к итоговой аттестации.

2. Опоздания, посторонние занятия во время занятий, включенные мобильные телефоны на лекциях и практических занятиях должны быть исключены, так как причиняют больше неудобств коллегам и преподавателям, чем это кажется на первый взгляд.

3. Домашние задания, контрольные работы, рефераты и аттестационные работы, выполняемые в письменном виде, должны быть переданы преподавателю (научному руководителю, консультанту, внешнему рецензенту)

на проверку в строго назначенные сроки. За несвоевременно поданные задания преподаватель имеет право снижать оценку на один балл. Исключения могут быть крайне редко и только при наличии уважительных причин. Несвоевременное предоставление выпускной аттестационной работы (проекта) ведет к отмене защиты или переносу ее сроков.

4. Корректное отношение к авторскому праву при подготовке письменных работ является обязательным, а его нарушения в той или иной форме ведут к снятию работы с рецензирования, обсуждения, защиты и оценки.

Все преподаватели, сотрудники и слушатели программы должны быть привержены высоким этическим стандартам. Основные из них:

- честность;
- добросовестность;
- взаимное доверие;
- доброжелательность;
- взаимопомощь;
- корпоративная солидарность;
- забота об укреплении имиджа и бренда программы.

16-17 октября 2021 года в Нижегородском государственном техническом университете им. Р.Е. Алексеева прошли защиты выпускных аттестационных работ (итоговых проектов) слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров по направлению «Управление производительностью» второго потока.

Участники программы представляли как флагманские промышленные и научно-производственные компании региона (АО «Нижегородский завод 70-летия Победы», АО «Судостроительный завод «Волга», АО ПКО «Теплообменник», АО НПП «Полет»), так и успешно развивающиеся малые и средние предприятия (ООО «Гефест, ЗАО «Атлант», ПАО «Лысковский электротехнический завод»).

В ходе защиты выпускники продемонстрировали новые управленческие компетенции, приобретенные во время обучения. И, главное, - способность к диагностике и решению реальных проблем управления производительностью в своих компаниях.

В оценке работ приняли участие председатель комитета по экономике, промышленности, поддержке предпринимательства, торговли и туризма Законодательного Собрания Нижегородской области, заместитель председателя Нижегородской региональной комиссии по организации подготовки управленческих кадров Игорь Норенков, руководитель Нижегородского регионального ресурсного центра Дмитрий Шатунов, представители Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей. По общему мнению, представленные к защите проекты показали высокий уровень подготовки специалистов и содержали разработки и предложения, способные дать значительный экономический, социальный и экологический эффект для

направляющих организаций и субъектов их внешней среды

В ноябре 2021 года стартовал очередной, третий набор программы, слушатели которого успешно прошли сложный путь предварительного отбора и пришли в программу с серьезными личными планами, интересными и важными проектами повышения производительности труда в своих компаниях.

Библиографический список:

1. Матиашвили В.М., Калужный А.С. 20 лет в Президентской программе подготовки управленческих кадров: взгляд изнутри. Экономика и предпринимательство, №4, 2018, с 948-952.

2. Материалы Международной научно-практической конференции «Инновационные технологии управления системой корпоративного обучения». Под общей редакцией академика РАН, профессора В.М. Матиашвили. Издательство НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – Н. Новгород, 2013.- 184 с.

3. Матиашвили В.М. Проектно-ориентированная программа «Управление производительностью». Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева.- Н. Новгород, /изд. 3/. 2021. – 160 с.

4. Материалы региональной научно-практической конференции «Управление производительностью: опыт и проблемы нижегородских предприятий /под общ. ред. В.М. Матиашвили/ - Н. Новгород, НГТУ: 2020. - 301 с.

5. Матиашвили В.М. Ловушки управления производительностью. В кн. Материалы региональной научно-практической конференции «Управление производительностью: опыт и проблемы нижегородских предприятий /под общ. ред. В.М. Матиашвили/ - Н. Новгород, НГТУ: 2020. с. 9-16.

6. Матиашвили В.М., Святов В.В., Щербакова О.Н. Корпоративное обучение как фактор создания стоимости. Экономика и предпринимательство, №2 ч.1, 2017.

7. Матиашвили В.М. Менторинг и коучинг в системе управления производительностью: американский опыт. Развитие и безопасность №1, НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2019. с. 61-69.

8. Практика обучения действием. /Под ред. М. Педлера; Пер. с англ. под ред. О.С. Виханского. – М.: Гардарики, 2000. – 336 с.

9. Информация с сайта НГТУ им. Р.Е. Алексеева (электронный ресурс) // <https://www.nntu.ru/> (дата обращения: 16.11.2021)

10. Информация с сайта Территориального органа Федеральной службы статистики по Нижегородской области (электронный ресурс) // <https://napp52.ru/nizhegorodstat-opublikoval...v-2020-godu/> от 13.11.2021(дата обращения: 16.11.2021)

11. Стратегическая сессия 30 августа 2021 года: экспертное обсуждение на тему:

«Развитие экономики и промышленности Нижегородской области» (электронный ресурс) // <https://strategy.government-nnov.ru/ru-RU/longread/strategya3008/>(дата обращения: 16.11.2021)

12. Информация Министерства промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области «Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» по итогам 2020 года и в 2021 году. - 2021 г, ноябрь (электронный ресурс) // <https://new-minprom.government-nnov.ru/> (дата обращения: 16.11.2021)

20 лет в Президентской программе подготовки управленческих кадров: взгляд изнутри

В.М. Матиашвили,

д-р филос. наук, проф., заведующий кафедрой «Менеджмент» Института экономики и управления, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» (НГТУ) (e-mail: vicmat48@mail.ru)

А.С. Калюжный,

д-р пед. наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент» Института экономики и управления, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» (НГТУ) (e-mail: kaanst@mail.ru)

Аннотация. В статье рассматриваются итоги 20-летнего развития Президентской программы подготовки управленческих кадров в Нижегородском регионе, анализируются ее сильные и слабые стороны, определяются пути ее дальнейшего совершенствования.

Abstract. This paper covers theoretical and practical problems of Presidential program of management development implementation during the two last decades in Nizhny Novgorod region. The article presents vision of program implementation strengths and weaknesses, defines the most possible options on its farther development.

Ключевые слова: президентская программа подготовки управленческих кадров, подготовка и развитие персонала, традиционные методы обучения, оценка обучения, развитие менеджмента.

Keywords: the Presidential program of management development, employee training and development, traditional training methods, innovative training methods, training evaluation.

А.И. Герцен в своем мемуарно-историческом романе «Былое и думы» в свойственной ему яркой публицистической форме сформулировал сущность того, что историки и аналитики определяют метафорой «пафос дистанции». Да, действительно, «много надобно времени, для того, чтобы *иная* быть отстоялась в прозрачную думу... Без этого может быть искренность, но не может быть *истины!*» [1].

В 2018 году исполняется 20 лет с начала реализации в стране государственной программы подготовки молодой генерации российских управленцев, инициированной Указом Президента РФ №774 от 23 июля 1997 года. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева вошел в эту программу вместе с десятками других ведущих высших учебных заведений страны с первых дней ее существования. «Пафос дистанции», пропущенный через личный опыт управления Программой и участия в ней авторов статьи, позволяет сделать некоторые обобщения и выводы, не претендующие, разумеется, на «истину в последней инстанции».

НГТУ вошел в программу и в течение первых десяти лет (до изменения системы управления программой) выполнял функцию организующего и координирующего ядра в бизнес-альянсе ведущих нижегородских вузов, в специально созданном Нижегородском образовательном консорциуме, – став предтечей модели сегодняшнего опорного университета.

Что побудило вуз принять такое ответственное и обязывающее долгосрочное решение? Можно определить несколько основных причин.

Во-первых, проект с самого начала своего существования позиционировал себя как элитный по своему содержанию, инициаторам и исполнителям, как элитная программа профессиональной переподготовки в области менеджмента, маркетинга и финансов, реализуемая по современным международным требованиям и стандартам качества бизнес-образования.

Во-вторых, программа с самого начала стала демократичной бизнес-образовательной программой по ее открытости и доступности для желающих пройти обучение, по своей гибкости и партисипативности.

В-третьих, в программе с самого начала содержался серьезный вызов. Это был вызов для организаторов, преподавателей и консультантов, связанный с обучением не студентов, а взрослых людей и в этой связи необходимостью строить весь процесс обучения не на принципах традиционной педагогики, а на принципах андрагогики как науки искусства обучения и воспитания взрослых – носителей собственного жизненного, социального и управленческого опыта. В ней все другое: и контент, и образовательные технологии, и коммуникативные инструменты.

20 лет назад мы сформулировали исходя из требований «заказчика» (Администрация Президента, Минэкономики РФ) миссию Президентской программы для нижегородского региона – подготовка молодой генерации управленческих кадров в соответствии с требованиями международных стандартов качества бизнес-образования. Главной стратегической целью стало формирование высокопрофессиональных менеджеров-практиков, обладающих современными знаниями и навыками в области менедж-

мента, маркетинга, экономики, финансов и инноватики, которые позволят им эффективно руководить российскими организациями или их подразделениями.

Важно было с самого начала определить основных бенефициаров программы, для того чтобы настроить ее на создание реальной ценности для всех заинтересованных групп. Были определены следующие приоритетные стейкхолдеры программы:

1. **Стажеры и выпускники** программы - получают (первые 10 лет существования программы бесплатно, а затем при минимальной компенсации) современное бизнес-образование, проходят, продолжая обучение, отечественные и зарубежные управленческие стажировки на родственных предприятиях.

2. **Направляющие предприятия** получают новые возможности кадровой реювенилизации, молодые управленческие кадры и сотни новых реальных проектов организационных изменений, готовых для имплементации.

3. **Регион (территория)** получает новые бизнесы, новые проекты экономических, социальных и культурных изменений, дополнительную налоговую базу.

4. **Вузы-участники программы** обретают новое качество бизнес-образования, новые образовательные проекты (MBA, BBA), рост репутационной стоимости собственных бизнес-образовательных проектов, дополнительные возможности для энтризма, «вхождения» в реально функционирующие бизнесы, тесное взаимодействие с государственными органами власти, выход на международное сотрудничество, возможности создания современных бизнес-образовательных альянсов.

5. **Преподаватели и организаторы программы** – новый опыт преподавания бизнес-дисциплин, обновление технической и технологической базы управленческого образования, расширение коммуникативных возможностей, обмен знаниями и опытом с отечественными и зарубежными коллегами и партнерами.

Что приводило и приводит молодых менеджеров и специалистов в эту программу, почему спрос на нее не падает, несмотря на значительный срок ее реализации в регионе? Используя методы экспертной оценки, включенного наблюдения, структурированных интервью, анкетных опросов и изучения ежегодной отчетной документации мы пришли к следующим выводам относительно главных мотиваторов наших слушателей.

Во-первых, как не странно это может звучать, - чувство естественного любопытства, с которого начинается любое познание. В этой группе «на старте» нет, как правило, четких и определенных личных и организационных целей. Они слышали, что Президентская программа это бренд и задаются вопросом: «Интересно, чему они могут меня там научить?». Инверсия целей происходит в этой группе чаще всего во второй половине реализационного периода программы,

с началом учебных курсов специализации и выходом «в поле», с интенсивным приобщением к изучению реального успешного опыта управления в лучших нижегородских компаниях.

Во-вторых, это отсутствие у части слушателей чувства безопасности на своем рабочем месте. Им нужны поддержка и советы авторитетного внешнего эксперта, способного снять внутренние комплексы, страхи и тревоги. И, конечно, создать благодаря расширению личного коммуникативного поля «запасные аэродромы» на случай неудачи на своих предприятиях.

В-третьих, для части слушателей доминантой является желание получить «алиби» для себя, которое можно было бы в случае необходимости предъявить своим подчиненным и начальству. Им нужны авторитетные подтверждения правильности принимаемых ими управленческих решений. Они хотели бы минимизировать сопротивление и критику собственным действиям в организации. Для них важно продемонстрировать своему руководству и подчиненным собственную компетентность, опираясь на поддержку и авторитет внешних экспертов.

В-четвертых – это стремление приобрести или обновить ключевые профессиональные компетенции управленца. Им действительно необходимы новые знания и систематизация старых, нужны новые навыки и внешний «аудит» старых. Им нужен новый управленческий опыт (отечественный и зарубежный). Нужны, в первую очередь ответы на вопрос: «Как делать?». Как создать свой бизнес? Как успешно провести необходимые организационные изменения в направляющих компаниях?

В-пятых, для части приходящих на обучение важно в первую очередь получить новый «брендовый» диплом в бизнес-школе, обладающий хорошей деловой репутацией.

В-шестых, у части слушателей наиболее выраженной является надежда на создание новых условий для более выгодного трудоустройства или ускоренной управленческой карьеры внутри организации.

В-седьмых, для части - определяющим мотиватором выступает стремление получить новые возможности для бизнес-общения, создания новых деловых альянсов в городе, регионе, стране и за рубежом

И, наконец, были и есть люди приходящие в программу для решения своих личных проблем, порожденных нередко чувством «одиночества в толпе», нерешенностью семейных, коммуникативных и других психологических проблем. Понятно, что эти установки и цели характерны для слушателей на «входе». На «выходе» они очень меняются, часто в содержательную, позитивную, креативную сторону. По нашим наблюдениям, сильным мотиватором в 90-е начале 2000-х годов было желание слушателей пройти бесплатно зарубежную стажировку. Сегодня же это стремление является второстепенным, периферийным.

Что делали все эти годы преподаватели программы, реализуя ее цели и задачи? Они помогали формировать современные бизнес-установки участников обучения, способствовали созданию нового бизнес-сознания, адекватного мировым стандартам. Они обеспечивали их новой бизнес-информацией, тиражировали современные бизнес-практики, помогали на основе личного опыта слушателей формировать новые навыки бизнес-поведения, предлагали к рассмотрению и анализу новые системы управления и новые методологии организационного поведения. Преподаватели помогали начинающим управленцам выявлять и диагностировать реальные организационные и управленческие проблемы, с которыми они сталкивались на рабочем месте, помогали формировать альтернативные бизнес-решения и рекомендовали способы их реализации. Они задавали вопросы (сократовский метод) для того, чтобы стимулировать самостоятельные решения и активность слушателей. Преподаватели слушали и анализировали излагаемые идеи, намерения и планы, формировали свои экспертные суждения по ним. И, конечно, они обеспечивали моральную поддержку слушателям, помогали им словом и делом, укрепляли оптимизм, «энергизировали» обучаемых. В свою очередь преподаватели менялись сами. Они не могли оставаться прежними в своих рутинных учебных процессах, работая со студентами бакалавриата и магистратуры. Программа стала солидным институтом повышения квалификации для преподавателей бизнес-дисциплин не только НГТУ, но и других вузов города, участвовавших в ее реализации.

Партисипативность и гибкость стали основными конкурентными преимуществами Программы. Они нашли свое выражение в том, что слушатели принимают участие в проектировании содержания программы своего обучения, имеют возможность выбора учебных курсов специализации, а также тем дипломных проектов исходя из их собственных управленческих интересов и интересов направляющих компаний. Слушатели имеют возможность определять, каким образом они будут усваивать учебный материал и разрабатывать свой дипломный проект. Значительный объем учебной работы (около 50%) они выполняют самостоятельно (на основе индивидуальной, групповой и командной работы под руководством преподавателей) в аудитории или вне её. Процесс обучения, его качество и возникающие проблемы открыто обсуждаются преподавателями и слушателями совместно. Слушатели имеют возможность оценивать качество учебного процесса, уровень работы преподавателей и научных консультантов. Они имеют четко определенные «правила игры» в рамках учебного процесса, определяющие функции, права и обязанности «сторон». Высокие результаты обучения становятся итогом совместных усилий преподавателей и слушателей.

При изучении учебных курсов для «заточки» теоретической и практической частей Про-

граммы на создание ценности мы настоятельно рекомендовали слушателям руководствоваться следующим познавательным, аналитическим и имплементационным алгоритмом.

1. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Какое значение эта теоретическая или практическая проблема имеет для меня лично как менеджера?»

2. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Какое значение эта проблема имеет для моей организации?»

3. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Что я, как менеджер, должен сделать, чтобы решить эту проблему так, чтобы это открыло новые благоприятные возможности для моей организации и для меня лично?»

4. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Как я должен это сделать?»

5. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Когда я должен это сделать?»

6. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Сколько это (решение проблемы) будет стоить для моей организации и каких усилий потребует от меня лично?»

7. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Что мне необходимо дополнительно изучить в процессе обучения, чтобы успешно решить эту проблему?»

8. Изучая курсы, спрашивайте себя: «Что конкретно приобретёт от решения этой проблемы моя организация и что получу я лично?»

За годы реализации Программы у нас сложился системный взгляд на нее, причем взгляд «изнутри», позволяющий оценить ее в единстве всех ее подсистем и элементов, характерных для нее существенных связей и отношений, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Каковы наиболее сильные стороны Программы, ее конкурентные преимущества? К ним с полным основанием можно отнести:

- обеспеченность Программы кадрами высшей квалификации из доступного регионального пула;
- использование современных обучающих технологий, мирового опыта подготовки и развития управленческих кадров;
- максимальная ориентированность обучения на выявление, диагностику и решение реальных организационных проблем предприятий, представляемых слушателями;
- престижность Программы, создающая выпускникам повышенные возможности карьерного роста;
- соединение управленческой и языковой (лингвистической) подготовки слушателей;
- добровольность выбора области специализации;
- возможность зарекомендовать себя, утвердить свою деловую репутацию среди потенциальных работодателей, руководителей, коллег и партнеров в процессе обучения;

- возможность увеличить свою рыночную стоимость и существенно ускорить карьерный рост внутри организации;

- возможность приобрести качественные знания и навыки современного менеджмента, необходимые для осуществления назревших перемен в своей организации;

- возможность разработать и защитить проект реальных организационных изменений на своем предприятии;

- возможность самостоятельно сформировать управленческую команду из числа слушателей программы;

- возможность общаться в родственной профессиональной среде и использовать потенциал профессиональной коммуникации в целях развития собственного управленческого опыта;

- возможность пройти зарубежную или отечественную стажировку на родственных предприятиях.

Слабые стороны Программы так, как они видятся нам изнутри:

- неоднородность состава слушателей (разный уровень управленческой подготовки, разные потребности, интересы, установки, разный жизненный и управленческий опыт, разный уровень владения иностранными языками);

- низкий уровень культуры части слушателей в «работе по правилам»;

- ограниченность временного ресурса Программы (противоречие между потребностью фундаментализации управленческой подготовки слушателей и недостаточным временем для реализации этой задачи);

- необходимость для слушателей совмещать обучение с производственной деятельностью;

- недостаток времени для самостоятельной работы слушателей;

- отсутствие или слабость систем мотивации работников на переподготовку и повышение квалификации на многих предприятиях региона;

- неготовность (порой нежелание) части руководителей использовать вновь приобретенный управленческий потенциал выпускников Программы;

- отсутствие на многих предприятиях региона развитых систем и технологий тиражирования, мультипликации и «обобществления» индивидуальных знаний и навыков прошедших обучение;

- отсутствие на предприятиях объективных и (или) субъективных предпосылок для осуществления организационных изменений, спроектированных выпускниками программы;

- действие в части организаций национального феномена «горе от ума» и сословно-династических принципов подбора и расстановки управленческих кадров.

Оценка процесса и результатов обучения строится в Программе на основе общепринятых

в практике современного бизнес-образования критериях [2]. Их, как известно, четыре.

1. Оценка программы ее участниками (удовлетворены ли обучаемые процессом и результатами обучения?) Happy shifts дают моментальный снимок настроения слушателей, позволяют оценить их удовлетворенность или неудовлетворенность каждым занятием изучаемого курса и становятся реальным инструментом управления учебным процессом уже в ходе его «разворачивания».

2. Оценка усвоения участниками программы новых знаний, которым их обучали (запомнили и правильно ли понимают они новые знания, которым их обучали?). Экзамены, зачеты, тесты, деловые и ролевые игры, имитации, эссе, дипломные проекты дают возможность объективно оценить качество учебной работы преподавателей и слушателей.

3. Оценка изменений в навыках практической работы обучаемых на их рабочих местах в результате усвоения новых знаний (применяют ли они эти новые знания в своей практической производственной деятельности?).

4. Оценка изменения в деятельности направляющей организации или её подразделений (повлияли ли изменения практических навыков работников, достигнутые ими в результате обучения, на деятельность организации в целом или на работу её отдельных подразделений?). Понятно, что две последние оценки требуют отлаженного механизма обратной связи с направляющими организациями, что становится возможным лишь при планомерной постпрограммной работе с выпускниками и руководством направляющих компаний.

Что побуждает компании направлять своих сотрудников на обучение в Программе и идти на пусть и незначительные затраты (треть бюджета Программы последние десять лет формируется за счет направляющих организаций). Они делают это только при четком понимании той ценности, которую они могут получить взамен. Мы определяем и формулируем эти ценности следующим образом. Компании могут получить взамен:

1. Высококвалифицированных специалистов в области современного менеджмента.

2. Дополнительную новую бизнес-информацию для тиражирования и мультипликации.

3. Новые бизнес-связи с российским и зарубежными партнёрами.

4. Экспертные оценки ситуации со стороны научных руководителей дипломных проектов, разрабатываемых слушателями.

5. Идентификацию, диагностику и решение собственных организационных проблем.

6. Помощь во внедрении в организации новых управленческих систем и технологий.

7. Способность планирования и реализации организационных изменений.

8. Способность и дополнительную возможность проводить эффективную подготовку и развитие человеческих ресурсов организации

Двадцатилетний опыт реализации Программы позволяет объективно определить и оценить основные объективные и субъективные причины «зависания» реальных возможностей Программы, случаев ее низкой эффективности. К ним мы бы отнесли: отсутствие в направляющей организации системы мотивации и стимулирования работников за успешное овладение новыми знаниями и навыками. Недостаток в организации терпения и времени, необходимого для полной реализации проектов, разработанных выпускниками. Отсутствие в компаниях объективных финансовых, технико-технологических и иных условий для реализации новых знаний и навыков выпускников программы, приобретенных ими в результате подготовки. Неадекватная оценка организацией потребностей в обучении менеджеров и специалистов на старте. Изменение потребностей организации в подготовке кадров после завершения программы обучения. Отсутствие поддержки обучения работника со стороны топ-менеджмента предприятия.

Двадцать лет спустя как никогда ясно мы представляем основные пути дальнейшего развития Программы и повышения ее качества и эффективности. Нарращивание ценности Программы для ее потребителей и других стейкхолдеров связано с:

- обеспечением растущей гибкости Программы, постоянным совершенствованием ее содержания и используемых в ней обучающих технологий;

- выделением из Программы относительно самостоятельных обучающих программ на модульной основе, ориентированных на краткосрочные курсы, повышение квалификации, на переподготовку, на интенсивное обучение иностранным языкам всех желающих и т.д.;

- развитием политики «открытых дверей» для слушателей Программы (снятием всех ограничений по возрасту, менеджеральному уровню, срокам обучения, предоставлением возможности обучения «по частям»);

- растущим многообразием обучающих программ по выбору (on demand);

- ростом конкурентоспособности Программы на рынке бизнес-образовательных услуг за счет высокого качества обучения;

- превращением обучения в Программе в реальный фактор создания ценности и роста стоимости компании слушателя;

- утверждением клиентоориентированного подхода к слушателям (слушатели-клиенты, у которых есть возможность выбора, свои потребности и интересы, с кастомизацией Программы);

- продвижением Программы в регионе (с «охватом» работников градообразующих предприятий региональной глубинки) на основе активного и социально ответственного маркетинга образовательных услуг;

- созданием стратегических альянсов и партнерств с отечественными и зарубежными

образовательными учреждениями, способных стать наиболее экономичным способом предложения слушателям максимально полного набора высококачественных образовательных услуг;

- обеспечением преподавателей Программы правом на поиск, изменения, риски, ошибки и достойное вознаграждение за успехи;

- превращением обучения в Программе в активный источник организационных изменений в компаниях слушателей;

- обеспечением такого уровня и условий обучения слушателей, при котором они могли бы учиться быстрее и лучше, чем их конкуренты;

- широким развитием методов разработки групповых проектов и создания управленческих команд из слушателей Программы;

- превращением Программы в органический элемент общегосударственной системы непрерывного образования практических управленцев;

- обеспечением преподавателям Программы возможностей для профессионального развития, которые позволят им создавать бизнес-среду, стремящуюся к постоянному обучению;

- превращением ресурсов интернет, возможностей «цифровизации» и искусственного интеллекта в активный инструмент глубоких изменений в содержании, формах и методах обучения слушателей;

- развитием форм дистанционного обучения без снижения качества обучения;

- полным использованием современных информационных технологий для создания и расширения сети и многообразия образовательных альянсов и партнерств.

- дальнейшим укреплением связей операторов Программы с органами государственного управления, профессиональными общественными объединениями и бизнес-организациями региона.

Библиографический список:

1. А.И. Герцен. Былое и думы. Собр. соч. в восьми томах. - Т.4. - М.: Издательство «Правда», 1976. -С. 9.

2. R. A. Noe. Employee Training and Development. Second edition. Boston, Mmcgraw-Hill Education, 2002. - 177 p.

3. Материалы Международной научно-практической конференции «Инновационные технологии управления системой корпоративного обучения». Под общей редакцией академика РАЕН, профессора В.М. Матиашвили. Издательство НГТУ им. Р.Е. Алексева. - Н.Новгород, 2013. - 184 с.

4. Матиашвили В.М. Президентская программа подготовки управленческих кадров: специальность «Менеджмент» (миссия, цели, программы, политика, процедуры, правила). Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева. - Н. Новгород, /18-ое изд. дополненное и переработанное/. 2017. -32с.

5. Матиашвили В.М. Управление: забытая диалектика. Сборник научных трудов. Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций». Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева. Н. Новгород, 2017. - 318 с.