

## **VII. ИННОВАЦИИ И ИННОВАТИКА**

---

---

УДК 332.129.5

Л. А. Николаева<sup>1</sup>

### **МЕТОДИКИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

---

*В статье затронуты вопросы системы краткосрочного бизнес-образования в условиях инновационных преобразований экономики. Показана необходимость совершенствования методов подготовки кадрового потенциала с учетом структурных изменений экономики.*

**Ключевые слова:** *Бизнес-образование, инновационные процессы, методы образования.*

Мир бизнеса стремительно развивается и чтобы выиграть в конкурентной борьбе, компании должны постоянно идти вперед, а сотрудники овладевать новыми знаниями и технологиями. В условиях инновационных преобразований широкое распространение получили тренинги и семинары, которые стали неотъемлемой частью жизни практически каждой компании. В сегменте краткосрочного обучения

---

<sup>1</sup> © Лидия Александровна Николаева, канд. эконом. наук, доцент кафедры Мировой экономики и экономической теории Институт международного бизнеса и экономики Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия, E-mail: nlidia@mail.ru.

## VII. ИННОВАЦИИ И ИННОВАТИКА

---

услуги бизнес-школ все чаще пересекаются с предложениями тренинговых компаний, при этом количество и тематика мини-программ ограничиваются исключительно возможностями их разработчиков. В этих условиях основной задачей клиента становится умение грамотно сформулировать свой запрос и доверить его воплощение в жизнь подходящему провайдеру.

Рынок краткосрочного бизнес-образования развивается более чем стремительно. В сегменте «бизнес — для бизнеса» произошел ряд значительных перемен. Например, местный образовательный продукт превалирует над привозным, а корпоративный формат тренинга — над открытым (хотя еще совсем недавно было наоборот). Кроме этого, снижается цена продукта при повышении качества образовательных услуг.

Разработка и внедрение в систему краткосрочного бизнес-обучения в России технологий психологической подготовки и развития основных универсальных компетенций персонала (личной эффективности, психологической устойчивости, коммуникативной компетентности, командных взаимодействий, педагогического мастерства) — первооснова успешного функционирования бизнеса.

Исследования в области ведения бизнеса показывают, что для успешного применения образовательных бизнес-технологий практически все сотрудники независимо от области их деятельности должны обладать рядом специфических (лояльность, интеллект, стрессоустойчивость) и неспецифических (в зависимости от рода деятельности) психологических и личностных качеств. Кроме того, они также должны владеть спектром смежных, в первую очередь, «человеческих» компетенций (эффективная коммуникация, управление стрессом, саморегуляция и т.д.). В противном случае они не смогут успешно применять предлагаемые им бизнес-технологии в реальных условиях, в частности, при взаимодействии с другими людьми. И чем сложнее осуществляемая «основная» деятельность, тем выше должна быть психологическая и «человеческая» компетентность сотрудников.

С другой стороны, дальнейшее совершенствование производственных технологий и организационной структуры перестали ощутимо влиять на рост эффективности современного предприятия (это хорошо видно из принципа Парето — 80 % результата достигается 20% усилий). Выходом из этого тупика является внедрение инноваций, а также более полная реализация потенциала сотрудников. Но для разработки и внедрения инноваций «человеческий» потенциал является ключевым и таким образом, развивая «человеческие» компетенции персонала, создаются предпосылки и для успешного осуществления инновационных процессов.

Многие бизнес-эксперты и прогрессивные практики бизнеса видят огромные возможности в развитии человеческого потенциала. Но отдельные попытки что-то изменить в этой области, например, развивать эмоциональную компетентность сотрудников, внедрять в организациях корпоративную культуру или систему управления талантами кардинально не изменяют ситуацию — не хватает системного подхода. Невозможно изменить что-то одно, не меняя всего остального.

Решением проблемы может стать краткосрочное, но при этом именно системное образование персонала в области психологии и развитие универсальных ключевых компетенций сотрудников. Рано или поздно руководители российского бизнеса осознают описанную проблему во всей ее полноте. И тогда те тренинговые и консалтинговые российские Компании, которые первыми начнут уделять равное внимание и основной, и психологической подготовке специалистов, неизбежно станут лидерами.

Всем ясно, что человек, желающий преуспеть в сфере бизнеса, должен быть не только хорошим специалистом, которым он становится в результате обучения сегодня, видимо, он должен обладать личными особенностями, позволяющими виртуозно балансировать между двумя гранями — настоящим, с его реальными проблемами, и будущим, с его не менее реальными перспективами.

Эта искусственная провокация саморазвития, каковой является выход за пределы ситуации, подразумевает, что человек сам должен находить варианты решений и применения имеющихся знаний. Будущее российское бизнес образование может обеспечить повышение профессиональной состоятельности слушателя уже в процессе обучения за счет создания условий в рамках образовательного процесса, направленных на повышение личной результативности и удовлетворенности в реализации устремлений. Формы таких тренингов-занятий, организационных семинаров, бизнес-групп могут быть многообразны и различны, но цель одна — рост личной состоятельности и профессиональной компетентности учащегося. Будущее бизнес-образование должно давать не только знания, оно должно формировать более высокий уровень состоятельности личности, проявляющейся в готовности к развитию и реализации имеющихся знаний, чем при традиционной образовательной модели.

Развитие современного бизнес-образования уже доказало эффективность широкого использования кейсов, деловых, экономических и социальных игр, видео- протоколов и видео-отчетов занятий, программированного обучения и использования оргтехнологий в процессе изучения курсов. Использование перечисленных современных методов позволяет сделать образовательный процесс интенсивным,

## VII. ИННОВАЦИИ И ИННОВАТИКА

---

максимально учитывая индивидуальные особенности каждого. Интенсификация, дающая максимум информации и формирующая навыки в короткие сроки, обеспечивает ту основу, на которой возможно, взойдут плоды будущих побед сегодняшних студентов.

При этом главным напрягающим моментом в обучении для многих становится ситуация, при которой человек понимает, что он знает как все работает, но, как это адаптировать и применить к реальным условиям, и что с этим знанием как надо делать — исключительно его проблема. И реализация предоставляемого бизнес-образованием ресурса начинает максимально зависеть от личности, умения человека выходить за пределы имеющейся ситуации и готовности адаптировать и реализовывать возникающие идеи.

Бизнес-кейс (БК) представляет инвестиционное решение в стратегическом контексте и позиционирует цели и условия бизнеса, влияющие как на решение, так и на сами инвестиции. БК поставляет информацию, необходимую для принятия решения о реализации проекта. Разработка БК — обязательное действие в жизненном цикле инвестиционного проекта. Важность БК в принятии решений подтверждается во время всего жизненного цикла инвестиционного проекта — от начального решения о реализации проекта до решений о продолжении проекта, его модификации или прекращении, принимаемых на промежуточных атапах проекта. БК пересматривается и корректируется в соответствии с изменением плана проекта, самого проекта или бизнес-функций. Если БК изменяется во время проекта, проект должен пройти через процедуры перепланирования и согласования.

Не существует строгих правил, определяющих ответственных за разработку БК для инвестиционного предложения. Бремя доказательства наиболее часто ложится на спонсоров проекта (высшие официальные лица организации, ответственные за бизнес-функции, которые призван поддерживать проект). Чтобы придать поступательный импульс инвестиционному предложению привлекаются потенциально ответственные за проект стороны и IT-менеджеры. Составление БК должно быть совместной работой привлекаемых заинтересованных сторон, связанных с выходами проекта или привлекаемых к поставке результатов проекта. В группу таких представителей следует включать бизнес-консультантов (внутренних и внешних), имеющих понимание бизнес-требований, и IT-специалистов, понимающих затратные и рисковые составляющие технологий, которые будут анализироваться.

Может быть разработано Руководство, рассматриваемое как справочник и как карта инвестиционного процесса. Применяемый в руководстве структурный подход может быть предложен

заинтересованным сторонам проекта для ознакомления со структурой модели принятия решений. Этими заинтересованными сторонами могут быть клиенты или государственные органы различных уровней частного и государственного сектора. Это Руководство рассматривается как инструмент планирования. Пользователи его могут фиксировать и отслеживать факторы, критичные для успешной реализации проекта. Каждая глава Руководства имеет связь с различными аспектами IT-бизнеса. Каждая из глав концептуально соответствует фазам проекта и может быть повторена на поздних фазах проекта при возникновении изменений в требованиях среды бизнеса или технологий.

Как показывает практика, жизнь кейса коротка. В среднем кейс-материал можно активно использовать 2-3 года. Более того, в последние годы скорость старения кейсов имеет устойчивую тенденцию к росту. Этот процесс, происходящий независимо от воли и желания преподавателя, не может не вызывать беспокойства. В качестве комментария необходимо отметить: безусловно, существуют так называемые классические кейсы, которые проходят проверку временем уже в течение 20-30 лет и по-прежнему вызывают интерес у слушателей. Без сомнения это “золотой фонд” кейс-метода, но, к сожалению, классические кейсы — это небольшие по объему и очень простые ситуации, которые можно использовать исключительно в начале курса. В то время как технология кейс-метода требует постоянного усложнения рассматриваемых ситуаций. Более того, современность и актуальность ситуаций, описанных в кейсе, — не единственное условие его успеха в аудитории.

Кейсы бывают разные — большие и маленькие, сложные и простые, специализированные и общие. Это дает возможность подобрать подходящий инструмент для самых разнообразных оценочных задач. Существует несколько типологий кейсов, основанных на разных признаках.

По задачам:

«Кейс предприятия». В задании дается характеристика компании и ставится задача проанализировать ситуацию по определенным параметрам. Как правило, в подобных кейсах не ставится задача принятия решения. В связи с этим они оптимальны для оценки аналитиков любой специализации. Использование кейсов этой категории возможно для определения навыков менеджеров, например, кадровых, которые могут оценить соответствие штатного расписания актуальным задачам компании или эффективность используемой системы материального стимулирования.

«Кейс-ситуация». Информация о предприятии, отрасли, персонах сопровождается описанием проблемной ситуации. Требуется найти

## VII. ИННОВАЦИИ И ИННОВАТИКА

---

оптимальный путь выхода из нее. Выбор решения должен быть обоснован, просчитаны и выявлены возможные последствия и препятствия. Кейсы данного типа используются для оценки как руководителей всех уровней, так и специалистов, от которых компания ожидает самостоятельности и инициативности.

По объему и структуре информации:

Комплексные кейсы — «классика жанра». Они достаточно объемны, содержат большое количество подробных сведений, первичных данных, мнений, образцов документов, причем зачастую в избыточном количестве. Кандидат (или сотрудник) должен самостоятельно разобраться, какая информация ему необходима, каким образом ее анализировать. Кейс может содержать несколько вариантов решения, из которых предлагается выбрать лучший, но в ряде случаев единственный оптимальный способ успешно решить кейс — предложить свой алгоритм действий.

Преимуществом этого типа кейсов является возможность одновременно оценить большинство ключевых параметров. Однако следует учитывать, что поиск ответов в данном случае требует значительных затрат времени, поскольку здесь важнее оценить не скорость, а качество принимаемого решения.

Мини-кейсы — это практические ситуации, в краткой форме описывающие бизнес-проблему. Объем информации достаточен для того, чтобы человек, обладающий необходимыми знаниями и навыками, мог принять обоснованное решение. Если для поиска выхода из предлагаемой сложной ситуации не хватает сведений, можно ограничиться описанием стратегии решения проблемы.

Этот тип кейсов позволяет оценивать именно те компетенции, без которых успешная работа в данной должности невозможна, поэтому миникейсы удобно использовать для отбора наиболее перспективных претендентов и не тратить время на заведомо неподходящие кандидатуры.

По источнику исходной информации

Большинство кейсов разрабатываются на основе информации о реальных компаниях и событиях. Внутренние специалисты по оценке персонала могут использовать данные о своей организации. Это облегчит им работу и повысит достоверность результатов; конфиденциальность информации при этом может быть защищена при помощи кодирования тех сведений, которые не влияют на принятие решения (замена названия компании, имен руководителей и т. д.).

Допустимо использование и «симулированных» кейсов, описывающих ситуацию в вымышленной фирме. Однако такой кейс, как правило, недостаточно правдоподобен и содержит мало конкретных

данных. В большинстве случаев этот вариант используется при разработке мини-кейсов.

Кейсы, включающие большой объем дополнительной информации, числовых показателей, динамику рынка, историю компании, лучше основывать на сведениях о реальной организации, что даст возможность сделать его достоверным и избежать несогласованности в его содержании.

Оценка при помощи кейсов

Кейсы могут использоваться как в комплексе с другими оценочными процедурами (в оценочной сессии), так и отдельно, в качестве дополнения к интервью или конкурсной задаче для внутренних претендентов на продвижение.

Можно ограничиться выдачей письменного задания или дополнительно пояснить, что должно включать в себя решение кейса, на что будет обращать особое внимание (например, на нестандартность или тщательность проработки алгоритма действий). Это даст возможность оценить, способен ли претендент поддерживать «правила игры». Главное — чтобы всем кандидатам на одну и ту же позицию задание выдавалось в одинаковой форме, иначе полученные результаты будут несопоставимы.

Критерии оценки решений

Далеко не для всех кейсов существует единственное «правильное решение». С одной стороны, это является одним из преимуществ метода, с другой — усложняет обработку результатов. При этом некачественная оценка может обесценить все усилия по выбору кейсов и проведению оценки. Избежать субъективности позволит соблюдение простых правил, общих для любых оценочных мероприятий: нужно определить, какие именно качества будут оцениваться; заранее определить критерии оценки; установить приоритеты (чем легче пожертвовать, без чего невозможно обойтись).

Критерии оценки решения кейса позволяют соотнести его с актуальными потребностями и внутренними стандартами компании. Аналогичное решение одних и тех же кейсов, предложенных кандидатам на одинаковые позиции, в разных компаниях может быть оценено по-разному: в одном случае предпочтение будет отдано нестандартности мышления, в другом — умению организовать процесс, в третьем — способности поддерживать работоспособность действующей системы. Правильная расстановка приоритетов позволяет выбрать не самого лучшего, а самого подходящего из всех претендентов.

Уровень инновационной активности экономической среды зависит от структуры интеллектуального потенциала, наличия инвестиционных

## VII. ИННОВАЦИИ И ИННОВАТИКА

---

ресурсов, нормативно-законодательной базы и институциональной структуры, способствующей обеспечению инновационных процессов.

Необходимость технического перевооружения локомотивных отраслей экономики России (машиностроение, транспорт и др.), значительное сокращение научно-технических отраслевых институтов и центров привели к тому, что в России начал формироваться слой мелких инновационных и инжиниринговых фирм. С другой стороны, на крупных предприятиях и холдингах образуются подразделения, связанные с разработкой и внедрением инноваций, повышающих эффективность бизнеса. Однако механизм системного использования научных разработок для управления конкурентными преимуществами в промышленном производстве в России еще не сложился.

Отмеченные проблемы являются благоприятным фактором, которые могут быть заложены в оценку проблемной ситуации предлагаемого слушателям кейса.

Например: «Susan Lee, менеджеру по финансам компании Excelsior Inc., требовались дополнительные средства для расширения проекта и, рассмотрев варианты займа и покупки акций, она пришла к выводу, что наилучшим решением будет заем денег». Задача слушателя — оценить, было ли принятое решение действительно подходящим и все последующие действия правильными, имело ли смысл рассмотреть другие варианты, и какие последствия можно было бы ожидать».

Этот тип кейса стоит на первой ступени аналитической сложности. Другими словами, задача учащегося проста настолько, насколько это возможно в рамках аналитического аспекта. Надо заметить, что такие кейсы имеют тенденцию быть немного скучноватыми. Большинство студентов, обучающихся по кейс-методу, уже к тому моменту, когда у них появляется возможность поработать с проблемой, понимают, что ситуация, описанная в кейсе, уже была, вероятно, решена в реальной жизни. Тем не менее, существует разница между тем, когда вы просто догадываетесь об этом, и тем, когда узнаете это непосредственно из кейса. Становится немного трудновато работать с полной отдачей над таким типом кейса, когда вам уже заранее известно решение, принятое в итоге.

Кейс также, может быть составлен на основе той же самой проблемной ситуации, с альтернативными решениями или без них, но итоговое решение в кейсе не указывается. Такой тип кейса имеет вторую степень сложности и чаще остальных встречается в заданиях. Используя пример с миссис Ли, приведенный выше, этот тип кейса выглядел бы следующим образом: « Миссис Ли, менеджеру по финансам компании Excelsior Inc., требовались дополнительные средства для расширения проекта, и она пыталась определить, что поможет наилучшим образом



обеспечить новый капитал: заем или покупка акций». Теперь задача студентов — проанализировать ситуацию, сформулировать поле альтернатив, оценить, вписываются ли найденные альтернативы в указанные рамки, принять решение и разработать план действий (в соответствии с принятым решением).

Затем наступает черед кейсов третьей степени сложности, когда даже не указывается верное решение. Дано только описание ситуации. Например: «Миссис Ли, менеджеру по финансам компании Excelsior Inc., требовалось изучить текущее финансовое положение корпорации». Здесь задача учащихся — проанализировать ситуацию, выяснить, принимать одно решение или несколько, какие альтернативы можно рассмотреть, а также, какие критерии решений следует применить, какую из альтернатив предпочесть, как применить ее на практике и каких результатов можно ожидать. Кейсы третьего уровня сложности требуют массы работы. Как Вы видите, от того, каким образом дается решение, зависит уровень сложности самого кейса. И можно предположить, что, чем сложнее кейс в аналитическом плане, тем больше времени потребует его решение.

Все вышесказанное свидетельствует об актуальности и важности темы, характеризующей вопрос образовательных бизнес-технологий в активизации инновационной деятельности региона. Реализация рассматриваемых проблем обеспечит равный доступ к получению качественного образования разными категориями населения; гибкость и взаимосвязь процесса профессионального обучения с реструктуризацией и дальнейшим развитием экономики, занятостью населения, различными форм собственности; диверсификацию и регионализацию образования.

### **Библиография**

Архипова М. Статистический анализ основных тенденций создания и использования передовых технологий // Вопросы статистики. — 2007. — №7. — С. 67-72.

Голиченко О.Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития. — М.: Наука, 2006 .- 396 с.

Лайчук О.В., Николаева Л.А. Интеллектуально-информационный потенциал: вопросы теории и практики: монография / Л.А. Николаева, О.В. Лайчук. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009.- 140 с.

Латкин А. П., Ворожбит О.Ю., Мазелис Л. С., Исаев А. А. Основные положения стратегии развития института менеджмента, бизнеса и экономики: монография. — Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2007. — 84 с.