

## ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: ПРОГРАММА ВШМ СПбГУ И ФОНДА CITI «УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ И РАСТУЩИМ БИЗНЕСОМ»

В декабре 2010 г. завершилась двухгодичная программа «Управление малым и растущим бизнесом», реализованная Высшей школой менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета при финансовой поддержке Фонда Citi. Программа стала одним из шагов на пути формирования предпринимательской культуры и повышения управленческой грамотности населения. Она была разработана специально для предпринимателей, чей бизнес уже доказал свою жизнеспособность в течение трех и более лет. Дальнейшее устойчивое развитие этих предприятий во многом определяется способностью решать новые задачи, такие как формализация управления и изменение структуры капитала. Обучение на программе было направлено на формирование управленческих компетенций в проведении структурных и организационных изменений в компании на стадии роста. Одна из задач программы заключалась в создании основы для взаимодействия между представителями бизнеса, власти и академического сообщества, способствующего росту предпринимательской активности в России.

Разработке программы предшествовал анализ потребностей предпринимателей в обучении. Наибольшую обеспокоенность среди потенциальных участников программы вызвали перспектива перехода к управлению компанией наемным менеджером и выбор дальнейшего направления развития (24%). Кроме того, 19% потенциальных участников указали, что для них серьезную пробле-

му представляет формализация процессов управления. Поскольку программа стартовала в 2008 г., многих участников волновало решение проблем, вызванных экономическим кризисом, в первую очередь — сокращение объема продаж. Не менее важным для них было получение дополнительных знаний, связанных с вопросами управления финансами.

При обсуждении программы советник ректора по направлениям геология и менеджмент Санкт-Петербургского государственного университета *И. Н. Баранов* отметил, что «важнейшая задача вузов — обучение ключевым компетенциям, необходимым руководителю. В условиях, когда в рамках небольшой компании практически все решения принимает один человек, управляющий предприятием, это особенно актуально: по сути, от его знаний и умений зависит жизнеспособность бизнеса».

Наиболее актуальные с точки зрения предпринимателей проблемы во многом определили перечень и содержание семинаров, включенных в программу. Кроме того, при разработке учебного плана анализировались и учитывались лучшие зарубежные практики обучения предпринимателей высокорейтинговых европейских и американских бизнес-школ, являющихся лидерами в обучении предпринимательству, таких как всемирно известные бизнес-школы Harvard Business School (США), Babson College (США), Syracuse University (США), London Business School (Великобритания).

В результате была разработана программа обучения предпринимателей, состоящая из шести 2-дневных семинаров и деловой игры. Их провели квалифицированные и опытные преподаватели Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, успешно работающие на дополнительных образовательных программах, программах повышения квалификации и активно занятые в консалтинговой деятельности. Первый семинар «Экономика для предпринимателей быстрорастущих компаний» провел доцент *В. К. Дерманов*. По словам одного из слушателей, директора ООО «Галактика» *П. О. Артюшина*, участие в семинаре позволило осознать, что «философия принятия экономических решений имеет огромное значение в жизнедеятельности и развитии малого бизнеса». Следующие три семинара были посвящены различным аспектам управления: семинар «Маркетинг и продажи» провел профессор *Д. И. Баркан*, «Управление персоналом в компаниях малого бизнеса» — доцент *А. Д. Чанько*, «Предпринимательские финансы» — доцент *О. М. Удовиченко*. Завершающие семинары были посвящены формированию возможных путей развития и реализации стратегических решений: обучение на семинарах «Стратегии предпринимательских фирм» и «Управление ростом компании» вели доцент *О. Р. Верховская* и директор Центра предпринимательства ВШМ СПбГУ, доцент *Г. В. Широкова*.

Особенность организованных семинаров заключалась не только в рассматриваемых вопросах, но и в используемых методах обучения. Как отметила слушатель программы *С. Ю. Цветкова*, финансовый директор ООО «Северный», «особая ценность [семинаров. — *О. В., А. М.*] состояла в обсуждении реальных примеров российских предпринимательских фирм».

При обучении предпринимателей важную роль играет возможность установления диалога с участниками семинара. Слушатель программы «Управление малым и растущим бизнесом», представитель компании «Пятый элемент» *В. А. Титова* подчеркнула «преимущества непрерывного диалога со слушателями и управления группой через обрат-

ную связь», которые наилучшим образом проявились в деловой игре «Производство. Рынки. Инновации. Финансы» по принятию управленческих решений, разработанной специально для участников программы и завершающей курс обучения. Участники были разделены на команды, каждый член которой играл определенную роль: генерального директора, директора по производству, директора по финансам, главного бухгалтера, директора по маркетингу и директора по развитию. По условиям игры с каждым топ-менеджером заключался контракт на шесть лет — шесть игровых периодов, а затем оценивались деятельность и достигнутые результаты.

Обучение на программе прошли 140 руководителей и собственников малого и среднего бизнеса, средний возраст которых составил 36 лет. Среди участников было 86 мужчин и 54 женщины. Структура предприятий — участников отличается от отраслевой структуры малых предприятий в целом. Если среди российских предпринимательских фирм потребительский сектор составляет более 60%, то среди участников программы собственников фирм, занятых в сфере оказания услуг населению, оказалось вдвое меньше. 30% участников были заняты в сфере оказания услуг для бизнеса. Такое же количество участников было занято в сфере производства и строительства. Ряд участников отметили, что они работают в сфере информационных технологий (5%).

Все предприниматели — участники программы были ориентированы на дальнейший рост фирмы и создание новых рабочих мест. Поэтому семинары не только предоставили им возможность получить новые теоретические знания, но и заставили задуматься о дальнейших путях развития компаний. Востребованность программы объясняется также тем, что слушатели могли общаться, обмениваться опытом, находить пути сотрудничества. Как отметил руководитель розничного бизнеса дирекции по работе с частными клиентами Ситибанка (представитель грантодателя) *С. А. Коротков*, «при таком подходе эффективность обучения значительно возрастает: полученные знания не

остаются на уровне сухой теории, а могут сразу же применяться на практике и принести ощутимый результат».

Программа не ограничивалась проведением учебных занятий. Истории успеха предпринимателей легли в основу разработки восьми кейсов, иллюстрирующих актуальные проблемы управления человеческими ресурсами, финансового менеджмента, маркетинга и стратегического управления в предпринимательских фирмах, которые могут быть не только использованы в процессе обучения на программах ВШМ СПбГУ, но и интегрированы в образовательные программы других учебных заведений.

Кроме того, в рамках программы доцентом ВШМ СПбГУ Г. В. Широковой был разработан первый российский учебник по предпринимательству, каждая глава которого сопровождается оригинальным авторским кейсом. В учебнике рассматриваются различные этапы развития предпринимательской фирмы: побудительные причины человека к открытию своего дела, рост компании и переход организации к профессиональному управлению. Для действующих предпринимателей знакомство с книгой предоставляет возможность переосмысления способов

развития. Они смогут сопоставить реалии своего бизнеса с теорией и опытом успешных коллег. Книга может послужить основой для понимания принципов и основных этапов роста организации, стать толчком для перехода на новый уровень развития.

Промежуточные и финальные результаты программы «Управление малым и растущим бизнесом» обсуждались на круглых столах — «Предпринимательство в современной России», состоявшемся 23 апреля 2010 г., и «Обучение предпринимателей растущих компаний», проведенном 19 ноября 2010 г. Реализация программы показала огромный интерес к обучению в предпринимательской среде, что послужило толчком к запуску новой программы «Управление проектами для малого и растущего бизнеса», которая будет реализована в 2011 г. Ее особенностями являются работа над индивидуальными проектами и презентация имеющих социальную значимость проектов на круглом столе. Можно утверждать, что программа «Управление проектами для малого и растущего бизнеса» вызвала значительный интерес в предпринимательской среде — конкурс на нее составил более трех человек на место.

*О. Р. Верховская,  
А. В. Меньшикова  
Высшая школа менеджмента СПбГУ*