ция и персонал» «Рексофт Консалтинг». Предполагается, что они уже освоены на личном опыте.

«Либо же их освоение переводится в формат „перевернутых классов", где учащийся самостоятельно изучает новую тему накануне учебных модулей. А собственно время в классе тратится уже на синтез определенных решений — например, в рамках задач из реальной практики учащихся, или в рамках условного учебного проекта. Именно проблемно-ориентированное обучение больше всего подходит для развития лидеров. Хотя в основном оно происходит в рамках их ежедневной работы, а не в стенах класса»,— делится госпожа Патрушева. В любом случае, обучение топов предполагает командную работу, привязку к реальным задачам или проектам и условия для необходимого погружения и концентрации на проблеме.

О том, что бизнес становится более прагматичным, говорит и господин Хлутков. «Инвестируя в обучение, он хочет видеть измеримый результат, соответствующий интересам компании. Меняется и содержание программ. Сегодня они строятся вокруг реальных вызовов: выхода на новые рынки, перестройки процессов, повышения мотивации персонала или поиска новых источников роста. Отдельная тенденция — запрос на психологическую устойчивость. По имеющимся данным, уровень выгорания среди руководителей в последние два года является самым высоким за десятилетие. Поэтому блоки по стресс-менеджменту и работе с эмоциональным состоянием становятся обязательными»,— констатирует он.

Эксперты солидарны с тем, что бизнес сегодня работает в условиях, требующих одновременно финансовой устойчивости, операционной эффективности, умения быстро реагировать на внешние изменения и сохранения фокуса на достижение стратегических целей. «Именно поэтому одни из ключевых направлений — программы, связанные с антикризисным и стратегическим управлением бизнесом»,— говорит Елена Пономарева, член Гильдии маркетологов, основатель консалтинговой компании «Лаборатория трендов», председатель комитета по маркетингу и стратегическому развитию ЛОТПП, руководитель



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

**ТЕНДЕНЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММАХ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВКЛЮЧАЮТ ВЫСОКИЙ СПРОС НА ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЕ ФОРМАТЫ, ГДЕ ПРОГРАММА АДАПТИРУЕТСЯ ПОД ЗАДАЧИ КОНКРЕТНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ, А ТАКЖЕ НА ПРАКТИЧЕСКИЙ ФОКУС**

программы профессиональной переподготовки «Стратегический маркетинг» ИДПО НИУ ВШЭ Санкт-Петербург, амбассадор бизнес-школы ИМИСП, преподаватель Скандинавской школы экономики. По ее мнению, важно не просто в очередной раз «резать косты», а параллельно не сокращать или даже увеличивать затраты на то, что обеспечит рост бизнеса в перспективе. В основе всего — огромный запрос на формат «бери и делай».

«У топов нет времени на голую теорию, они хотят практических инструментов: шаблонов, чек-листов, рабочих рекомендаций, консультационного формата обучения. Сегодня важно давать не только знания, но и готовые решения, которые руководитель может адаптировать под свои текущие задачи»,— подчеркивает эксперт.

Если говорить про офлайн и онлайн, то для больших программ оптимален гибридный формат: сочетание очного обучения по ключевым модулям и онлайн-блоков между очными модулями, считает Елена Пономарева. «Для регионов это особенно удобно, но и управленцы Петербурга и Москвы все больше цепят смешанный формат с заранее заданным ритмом. При этом офлайн остается крайне важным: это не только обучение, но и бизнес-среда, обмен опытом, тот самый разговор за чашкой кофе, который часто дает больше, чем любой учебный модуль. Главное — должна быть единая среда: делая ставку на набор, важно не включать в группу слишком разных слушателей, например, топов с опытом более 15 лет и недавних, пусть даже продвинутых, студентов»,— предупреждает она.

**РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ** Что касается регионов, то географическая разница в запросах топ-менеджеров скорее отсутствует, считает Ярослав Павлов. «Больше влияют отрасль и размер компании. Понятно, что сейчас сохраняют объемы обучения крупный бизнес и корпорации. Средний бизнес делает это не всегда. Хотя наиболее прозорливые собственники среднего бизнеса понимают: сейчас как раз тот момент, когда в обучение есть смысл вкладываться. Но там существуют объективные ограничения, в первую очередь — бюджет»,— указывает господин Павлов.

Госпожа Пономарева также уверена, что региональных различий практически нет. «Российский бизнес живет в едином экономическом поле, проблемы общие. Отличия есть скорее отраслевые. B2c-рынки сильнее зависят от изменений в поведении потребителей, снижения эффективности продвижения и ценовой гонки в низком и среднем ценовых сегментах. В b2b отраслевая специфика, импортозамещение и все большее сближение в плане бизнес-подходов и инструментов с b2b формируют собственные образовательные задачи. Обучение в одной группе представителей разных отраслей сегодня актуально как никогда — это дает слушателям возможность познакомиться с другим опытом, посмотреть на свои бизнесы под новым углом и понять, что законы и принципы ведения бизнеса едины для всех»,— говорит эксперт.

Впрочем, Наталия Малых, HR-директор «Слетать.ру», замечает, что региональные различия есть. «В столицах руководители чаще выбирают программы с международными модулями, фокусируются на стратегиях и технологиях. В регионах выше запрос на операционный менеджмент, эффективность, финансовую управляемость и работу с персоналом — это связано с дефицитом кадров и потребностью растить сильный менеджерский слой внутри компаний»,— полагает она.

Если говорить о структуре слушателей, то это не только выпускники классических экономических и юридических направлений. «В программах все больше топ-менеджеров из промышленности, технологий, медицины, ритейла, логистики — отраслей, которые ощущают давление изменений острее всех»,— поясняет Андрей Хлутков.

Как отмечает Маргарита Датская, топ-менеджеры приходят на обучение из разных секторов экономики: крупнейшая доля из промышленности, IT, ритейла, госсектора, а также с многопрофильных предприятий. «Растет интерес к программам среди собственников бизнеса и тех, кто управляет трансформациями в компаниях. Участниками становятся как опытные руководители, так и те, кто хочет повысить управленческую компетентность»,— сообщает эксперт. ➔ 28


