

БИЗНЕС-ШКОЛА
КАК ОТРАЖЕНИЕ ЗАВТРА
И ПРОГНОЗ
НА ПОСЛЕЗАВТРА / 3
ФОРСАЙТ-СЕССИЯ:
НЕФТЯНАЯ ПРОСТОТА,
МИЛЛИАРДЫ
ОТ НЕБОГАТЫХ,
НОВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ / 6
ПРАВИЛА ЖИЗНИ
АНДРЕЯ РАППОПОРТА / 11
ПРОЕКТНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ:
СОРОК ЛЕТ СПУСТЯ / 12
НАСЛЕДОВАНИЕ
И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ
КАК НАУЧНЫЕ
ДИСЦИПЛИНЫ / 14

Среда, 17 апреля 2018
Тематическое приложение
к газете «Коммерсантъ» №15

Коммерсантъ

Review

Бизнес
будущего



СКОЛКОВО
Московская школа управления

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВЫПУСКА

РЕКЛАМА

Московская школа управления СКОЛКОВО

крупнейшая частная бизнес-школа России

СКОЛКОВО MBA

СКОЛКОВО
Executive MBA

Корпоративные
программы
СКОЛКОВО

Открытые
программы
СКОЛКОВО

Форумы и конференции
СКОЛКОВО

Стартап Академия
СКОЛКОВО

Венчурная Академия
СКОЛКОВО

СКОЛКОВО
Практикум.
Программа
для директоров



WWW.SKOLKOVO.RU

+7 495 539 30 03



ДМИТРИЙ БУТРИН,

РЕДАКТОР REVIEW

«БИЗНЕС БУДУЩЕГО»

ОТВЕРНУТЬСЯ, ЧТОБЫ РАССМОТРЕТЬ

Перерыв в наблюдении неоченимо полезен. Я помню, что обсуждалось внутри и вокруг Московской школы управления «Сколково» в тот момент, когда архитектор Дэвид Аджайе еще точно не знал, как будет выглядеть ее кампус. Зимой 2006 года еще не было ничего — ни попечительского совета, ни стартап-академии, ни совместных проектов со школой Sloan. Была лишь внутренняя дискуссия на уровне идеи: как Сколковская школа должна выстраивать баланс между корпоративными и открытыми программами, как диагностировать достижение баланса для частной бизнес-школы с учредителями, не в последнюю очередь заинтересованными в развитии в рамках «Сколково» кадрового потенциала собственных компаний? С зимы 2006 года, когда проект стал более или менее публичным, прошло семь лет, и последние два-три года мне почти не приходилось работать непосредственно со «Сколково» — хватало контактов с ее исследовательскими подразделениями. Весной 2013-го, как выяснилось, в «Сколково» обсуждают то же самое. Но знали бы вы, какая разница между дискуссией на эту тему внутри проекта на уровне идеи и внутреннего обсуждения в школе, уже являющейся крупнейшим поставщиком услуг в области корпоративного образования для большинства крупных компаний страны! Я думаю, история повторится — и все другое, что тоже сейчас обсуждают в «Сколково», будет через пять-шесть лет видаться в других, реальных масштабах.

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Review-Бизнес будущего)

Дмитрий Сергеев — президент ИД «Коммерсантъ»
Павел Филенков — генеральный директор ИД «Коммерсантъ»
Азер Мурсалиев — шеф-редактор ИД «Коммерсантъ»
Михаил Михайлин — редакционный директор ИД «Коммерсантъ»
Анатолий Гусев — автор дизайн-макета
Павел Кассин — директор фотослужбы
Валерия Любимова — коммерческий директор ИД «Коммерсантъ»
Рекламная служба:
Тел. (499) 943-9108/10/12, (495) 101-2353
Алексей Харнас — руководитель службы «Издательский синдикат»
Дмитрий Бутрин — выпускающий редактор
Ольга Боровягина — редактор
Галина Дицман — главный художник
Виктор Куликов — фоторедактор
Сергей Шаповалов — корректор
Адрес редакции: 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д. 4.
Тел. (499) 943-9724/9774/9198

Учредитель: ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом».
Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2.
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).
Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № ФС77-38790 от 29.01.2010

Типография: «Сканвеб Аб».
Адрес: Коряланкату 27, Коуволла, Финляндия
Тираж: 75000. Цена свободная

Фото на обложке: Пресс-служба Московской школы управления СКОЛКОВО

ДВОЙНОЕ ЗЕРКАЛО БИЗНЕС-ШКОЛА «СКОЛКОВО» ДЛЯ СТОРОННЕГО НАБЛЮДАТЕЛЯ ДОВОЛЬНО ИНТЕРЕСНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ИССЛЕДОВАНИЯ ТРЕНДОВ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЕЕ ПРОГРАММЫ — ЭТО СВОЕОБРАЗНАЯ ПРОЕКЦИЯ СПРОСА НА УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩЕГО. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В СИЛУ ИСТОРИИ И СТАТУСА «СКОЛКОВО» ВНУТРЕННИЕ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ САМОЙ ШКОЛЫ — ТАКЖЕ ОТРАЖЕНИЕ БИЗНЕСА БУДУЩЕГО.

ДМИТРИЙ БУТРИН

В современной экономике существует достаточно простой, но эффективный способ проверки того, сумел ли бизнес выйти на новый уровень развития. Цикл бизнес-развития компании неумолим: менеджмент, пропускающий момент выхода на новый уровень, для корпорации, сохраняющей свои позиции на рынке (вариант с быстрым проигрышем позиций рассматривать не имеет смысла), обречен — он будет вытеснен с оперативного поля следующей генерацией управленцев, более амбициозной и энергичной. Если компания преодолела вызов и сохранила менеджмент — она по факту оправдала ожидания: в современной конкурентной экономике иное невозможно, экономическая история современной России за 2006–2013 годы знает десятки примеров подобного, преимущественно тихого ухода игроков со сцены. Однако сейчас, после того как в 2011–2012 годах практически аннулированы все надежды на временность и случайность событий экономического кризиса 2008–2009 годов, словосочетание «бизнес будущего» выглядит извне корпоративного сектора весьма мрачным словосочетанием. В России привыкли к тому, что игру на сцене ведут корпорации, истоки которых — в 1992–1995 годах, самое позднее в 1999-м, успешно переросшие несколько бизнес-циклов и несколько раундов усложнения структуры и стандартов управления. Успех рынка в отличие от корпоративного успеха — это в какой-то степени понятие, отражающее технологию расчета биржевых индексов. В нем всегда не учитывается survivor bias — достигнутый уровень измеряется уровнем выживших без учета уровня проигравших конкуренцию.

Но в 2013 году проигравшие уже предполагаются — текущий кризис, как, например, демонстрируют форсайт-сессии последних месяцев, с большой вероятностью должен считаться не столько, как предполагалось ранее, соответствующей нисходящей фазой экономического цикла (что в целом создает только локальные по времени вызовы — удержание позиций в ней является задачей пусть и нетривиальной, но технологии), сколько сочетанием этих событий и с новыми глобальными корпоративными трендами, и с отчетливым кризисом идей в управлении. В этом смысле крайне интересна позиция Владимира Преображенского, директора по исследованиям «Сколково», полагающего, что по крайней мере часть бизнеса будущего — это компании, выросшие из обслуживания бедного массового клиента. В России такие компании, без сомнения, существуют, но это немассовое, нетривиальное и в любом случае вряд ли пока мейнстримное направление.

Московская школа управления «Сколково» в этом смысле — уникальный прибор/полигон для наблюдения текущих корпоративных трендов. Напомним, в силу своей истории («Сколково» является партнерством крупнейших корпоративных структур — ТНК-ВР, «Тройки Диалог»/Сбербанка, «Итеры», «Северстали», Sun Group, Credit Suisse, ГУМа, «Русского стандарта», Первого русско-чешского банка — и десятка крупнейших российских



АЛЕКСАНДР МИРАЦКОГО/ИТАР-ТАСС

предпринимателей — от Романа Абрамовича и Александра Абрамова до Сергея Попова и Леонида Меламеда) школа управляется своеобразным «корпоративным парламентом», для которого необходимо представление о вызовах в области будущего развития. С другой стороны, школа в силу своей специализации — работы с кадровым потенциалом корпоративных структур РФ — не может игнорировать тренды в этих структурах как элемент собственных бизнес-процессов. Наконец, сама по себе «Сколково», летом 2013 года намеренная пройти через процедуру избрания ректора и не столь давно, в 2011 году, сменившая президента (Рубена Варданяна, который в настоящее время занят весьма интересным проектом в рамках школы — работой по созданию кафедры наследования и благотворительности, сменил Андрей Раппопорт), именно сейчас находится перед теми вызовами, готовиться к которым она помогает собственным клиентам.

То, что происходит сейчас в школе, в какой-то степени — это и своеобразный форсайт (очевидно, команда господина Раппопорта предполагает коммерческую состоятельность школы на следующий цикл, поэтому вряд ли инвестиции в программы школы последних лет хоть в каком-то смысле благотворительность), и отражение. Так, налицо некоторые расширение программ, ориентированных на внешних по отношению к «Сколково» клиентов. Но столь же очевидны и ведущая роль, и углубление корпоративных программ, полагает экс-президент школы Рубен Варданян, — они остаются основой экономики школы. При этом, видимо, довольно важным с этой точки зрения

является открытие в 2013 году программы «Сколково Практикум» — модульной программы для перспективных руководителей. Это более массовый и приближенный к потребностям быстроразвивающегося среднего бизнеса продукт. «Наша амбициозная задача — декомпозировать управленческую компетенцию и донести ее не как теорию, а как системную картину, применимую для любого бизнеса», — комментирует программу Андрей Раппопорт, характеризующий ее как «недолгую, неакадемичную, модульно-тренинговую».

Можно только предполагать, какие изменения в структуре спроса на рынке обусловили продукт, — выяснить, верны ли предположения маркетологов «Сколково», можно будет лишь позже. Пока же наиболее важный показатель состояния среды, отражающейся в «Сколково», — это потребности его корпоративных клиентов и их эволюция. По словам вице-президента ЕВРАЗ по работе с персоналом Натальи Ионовой, сейчас достаточно востребованы программы в сфере проектного управления, хотя и это уже не то, что на переднем крае. «Сейчас на разных уровнях и в разных компаниях много говорят о проектном управлении: кто-то — о необходимости его внедрения, кто-то — о его эффективности, кто-то — о необходимости обучения проектному управлению. Для нас же проектное управление — это не более чем участок внутри бизнеса компании, который сильно ограничен временными и другими рамками, имеет свое начало и свой конец. Мы бы никогда не стали инвестировать в обучение людей только лишь проектному управлению», — говорит она. ■

«СКОЛКОВО» ВЫНУЖДЕНО И ОТРАЖАТЬ СТРУКТУРУ БУДУЩЕГО СПРОСА НА КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, И ИЗМЕНЯТЬСЯ В СООТВЕТСТВИИ С БУДУЩИМ СВОИХ КЛИЕНТОВ



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ «СКОЛКОВО»

МОСКОВСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

Общие цифры и факты

- 9000 выпускников
- 8 постоянных профессоров
- Более 1300 приглашенных спикеров
- 4 международных академических партнерства
- 50% выпускников, запустивших собственный бизнес

Выпускники «Сколково»

- Более 200 выпускников программ «Сколково MBA», Executive MBA, Стартап Академия
- Более 100 успешных бизнес-проектов
- Более \$10 млн, инвестированных в проекты

Кампус «Сколково»

- Общая площадь зданий комплекса — 80 тыс. кв. м
- Площадь земельного участка — 26 га
- Инвестиции в строительство — \$250 млн
- Архитектор: Дэвид Аджайе (Великобритания)
- Начало строительства — май 2007 года
- Завершение строительства — 2010 года

Исследовательская и консалтинговая деятельность

Институт исследования развивающихся рынков бизнес-школы «Сколково» (IEMS)

- 16 текущих стратегических исследовательских направлений
- 33 научных обзора
- 7 тематических докладов
- 5 штатных и 20 приглашенных исследователей
- Ежегодный исследовательский форум развивающихся рынков

Энергетический центр «Сколково» (SEneC)

- Фасилитатор диалога между государством и бизнесом
- 5 научно-исследовательских направлений
- 6 штатных аналитиков
- 10 исследований ТЭК
- 3 обзора ТЭК

Центр образовательных разработок «Сколково» (SEDeC)

- 4 ключевых образовательных проекта:
- «Новые лидеры высшего образования»
- Совместный проект с МОТ
- «Перспективы Архангельского региона: стратегия и ресурсы развития»
- «Арктический вектор: стратегия развития САФУ»
- 8 штатных аналитиков

1

КОРПОРАТИВНЫЕ И ОТКРЫТЫЕ ПРОГРАММЫ «СКОЛКОВО»

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

- Идут с 2006 года
- Более 6000 участников
- Проведено более 250 программ для крупнейших российских и международных компаний
- Более 70 корпоративных клиентов
- Более 700 учебных дней в год
- Продолжительность от 2 дней до 1,5 лет (образовательные модули от 2 до 7 дней с периодичностью 1,5–2 месяца)
- Профессора ведущих бизнес-школ мира
- Международная и российская экспертиза
- Бизнес-кейсы, симуляции, деловые игры
- Групповая работа над стратегическими проектами компании
- Выездные бизнес-модули/обмен опытом
- Командообразующие мероприятия
- Стоимость от €25 тыс. в день для группы до 50 человек
- Формы программ: краткосрочные, модульные, интегрированные
- Клиенты: «Автотор», «Газпром нефть», «ЛУКОЙЛ Оверсиз», «Росатом», ВР, ТНК-ВР, ОАК, ЕВРАЗ, ФСК ЕЭС, «Роснано», «Транснефть», ТВЭЛ и др.

ОТКРЫТЫЕ ПРОГРАММЫ

- Программы развития компетенций, международные программы, отраслевые программы
- Продолжительность от 2 до 9 дней
- Стоимость от €3 тыс. за 2 дня
- Средний возраст участников — 35–45 лет
- Профиль участников: руководители высшего звена, владельцы бизнесов, функциональные директора
- 20–30 человек в классе
- Профессора ведущих бизнес-школ мира
- Выездные модули

2

ВЕНЧУРНАЯ АКАДЕМИЯ «СКОЛКОВО»

Общие цифры и факты

- Средний возраст участников — 35 лет
- Целевая аудитория — владельцы бизнеса на нулевой отметке
- Классы по 20 человек
- 40 выпускников
- Более \$5 млн привлеченных посевных инвестиций

3

СКОЛКОВО MBA

Общие цифры и факты

- Средний возраст — 27–28 лет
- Целевая аудитория — люди, нуждающиеся в личностно-профессиональной трансформации
- Срок обучения — 12 месяцев
- Стоимость программы — €45 тыс.
- 5 реальных проектов
- 3 международных модуля
- 1 стартап-модуль
- 4 класса
- 40 человек в классе
- 88 выпускников
- Возможность получения стипендии от партнеров бизнес-школы

ПРОЕКТЫ УЧАСТНИКОВ СКОЛКОВО MBA

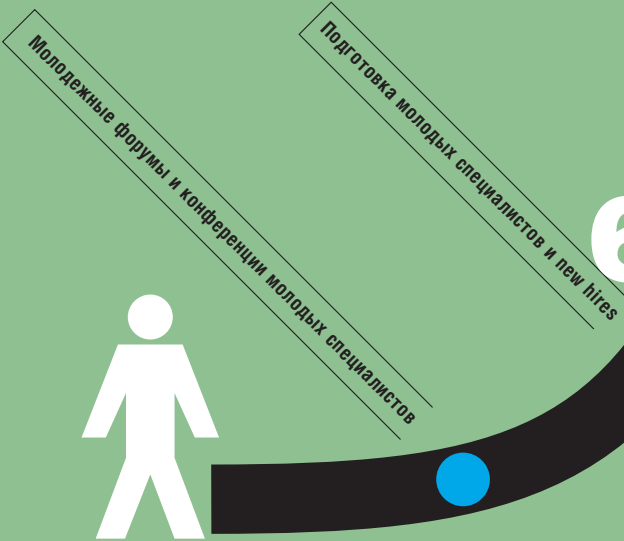
«Кнопка жизни» (Дмитрий Юрченко, Ирина Линник) —

первая в России медицинская сигнализация – система экстренного вызова помощи для пожилых и людей с ограниченными возможностями. Суть идеи состоит в том, что пожилых людей снабжают приборами, имеющими тревожную кнопку. Если произошло падение, сигнал поступает оператору Центра помощи, который действует по определенному сценарию — вызывает родственников или соседей, специалистов скорой помощи.

MILI (Грант Алавердян, Георгий Белоцерковский, Леван Назаров) —

это финансовая компания, которая предоставляет качественные и высокотехнологичные услуги в области микрофинансирования. MILI — это революция в сфере микрокредитования. Для реализации проекта была разработана методика прескоринга клиентов, которая основана на определении поведенческих характеристик пользователей в социальных сетях. Использование данной методики позволяет значительно снизить уровень невозврата кредитов и, как следствие, процентную ставку по займу.

BioFoodLab (Елена Шифрина) — проект, вдохновленный силой здорового питания. Органические продукты BioFoodLab — батончики Bite из миксов из орехов, сухофруктов и ягод — это способ не только вернуть еде ее настоящий вкус, но и избавить тех, кто хочет побаловать себя чем-то вкусным от чувства вины за то, что он только что съел. Уникальность продукта состоит в специально разработанной рецептуре. Все элементы в его составе подобраны таким образом, чтобы усиливать действие друг друга.



СТАНОВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИИ

4

СКОЛКОВО
EXECUTIVE MBA

- Общие цифры и факты**
- Программа призвана систематизировать профессиональные компетенции управленца и собственника бизнеса
 - 18 месяцев
 - €90 тыс. (английские группы), €95 тыс. (русские группы)
 - 17 модулей по 4 дня
 - 2 международных модуля
 - 9 классов
 - 45–55 человек в классе, 180 человек ежегодно проходят обучение
 - Более 50 профессоров из ведущих бизнес-школ мира участвуют в образовательных программах
 - 111 выпускников

ПРОЕКТЫ УЧАСТНИКОВ СКОЛКОВО EMBA

Coffee and the City (Евгений Ларионов) — сеть небольших кофеен, в которых можно выпить отличный кофе в больших стаканах и взять домой, в дорогу или на пикник простые и вкусные закуски. Важное место в философии проекта занимает здоровый образ жизни, поэтому меню — это интерпретация знакомой и в чем-то традиционной кухни в концепции «органик». К кофе подаются небольшие пирожки с разными начинками и сытные домашние сэндвичи, на сладкое — donаты и классические десерты.

«Даурия Аэроспейс» (Михаил Кокорич) — компания, которая сосредоточивает в себе всю деятельность по разработкам в космической отрасли. Главной целью проекта является разработка недорогой и быстро изготавливаемой малой спутниковой платформы следующего поколения, использующей как передовые зарубежные космические технологии и инженерные решения, так и российский запатентованный метод производства, что позволит превзойти существующих производителей спутников.

«МаркПриор» (Ольга Максимова) — проект по внедрению системы Tax Free в Таможенном союзе и внесению необходимых поправок в налоговое законодательство РФ.

5

СКОЛКОВО
ПРАКТИКУМ.
ПРОГРАММА
ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ

- Общие цифры и факты**
- Средний возраст участника — 35–45 лет
 - Системный тренажер для оттачивания лучших методик управления бизнесом во всех аспектах: команда, организация, управление, финансы и коммуникации
 - 5 месяцев
 - €18 200
 - 4 модуля
 - 2 класса в год по 45 человек
 - Конкретные бизнес-результаты на выходе
 - Старт программы: июнь 2013 года

6

СТАРТАП АКАДЕМИЯ
СКОЛКОВО

- Общие цифры и факты**
- Средний возраст участников — 25 лет
 - 10 недель
 - €13,5 тыс.
 - 9 модулей
 - 2 модуля в Кремниевой долине
 - 2 класса
 - 38 выпускников
 - Более \$7 млн венчурных инвестиций в проекты



ПЯТЬ РАЗ ПО ПЯТЬ ВИЛОК

ФОРСАЙТ СЕЙЧАС, ПОЖАЛУЙ, НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЙ И ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫЙ СПОСОБ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРЕНДОВ, И, ГОВОРЯ О БИЗНЕСЕ БУДУЩЕГО, НЕВОЗМОЖНО ОБОЙТИСЬ БЕЗ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ. ФОРСАЙТ-СЕССИЯ, ПРОВЕДЕННАЯ «СКОЛКОВО», ДЕМОНСТРИРУЕТ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ РОСТ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОМПАНИЙ В БУДУЩЕМ В ГИБКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И АДЕКВАТНОЙ СИСТЕМЕ ВНЕШНЕГО МОНИТОРИНГА СРЕДЫ — НА СРЕДНЕСРОЧНОМ ГОРИЗОНТЕ 5–10 ЛЕТ ЧИСЛО НЕОПРЕДЕЛЕННЫХ ПЕРЕМЕННЫХ РАСТЕТ, И В ЦЕЛОМ В САМЫХ РАЗЛИЧНЫХ АСПЕКТАХ ГЛАВНЫЙ ВЫЗОВ ПРЕДСТОЯЩИХ ЛЕТ — ЭТО АДАПТИВНОСТЬ И ГОТОВНОСТЬ К ОТВЕТУ НА НЕОЖИДАННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ.

УИЛЬЯМ УИЛСОН И КРИСТОФЕР ХАРТВЕЛЛ, ИНСТИТУТ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО» (IEMS)

Затяжные последствия глобального финансового кризиса в сочетании с текущим кризисом еврозоны означают, что мировая экономика еще не полностью оправилась от удара. Рост в США и Европе все еще медленный, и надежд, что ситуация кардинально изменится в этом году, не так много.

Однако несколько положительных моментов все-таки стоит отметить: во-первых, положение дел на рынках ценных бумаг выглядит вполне достойно, а значит, компании могут поднимать капитал, даже если банковское кредитование все еще не доступно в полном объеме. Хотя и здесь существуют некоторый сложности: бум ценных бумаг — очередной пузырь, который образовался из-за политики дешевых денег в странах ОЭСР. Учитывая медленный рост производительности, можно предположить, что дело может закончиться еще одним обвалом рынка ценных бумаг, когда многие компании останутся без достаточного финансирования.

Россия оказалась в определенной степени изолирована от последствий кризиса еврозоны, поскольку производство нефти остается основной статьей поддержания государственного бюджета. Однако проблемы начинают становиться понятными сейчас, что хорошо видно на примере Кипра. Ужасная «сделка» по финансовой помощи банкам Европы потрясла глобальную финансовую систему. Как отмечает *the Economist*, Европе удалось найти способ ухудшить положение банков на Кипре в разы сильнее, чем во время 147 предыдущих мировых банковских кризисов.

Российский бизнес также может ожидать низкий уровень внешнего спроса в 2013-м, поскольку зарубежные фирмы продолжают вести себя осторожно в отношении долгосрочных соглашений по поставкам. Европейские рынки продолжают демонстрировать медленный рост по российским товарам.

Однако другие рынки могут принести прибыль российскому бизнесу. Продолжающаяся интеграция в евразийской зоне, в частности с Казахстаном, может принести свои плоды. С отменой тарифных и трудовых ограничений объемы торговли между двумя странами могут увеличиться, а Казахстан демонстрировал неплохие показатели роста с момента глобального финансового кризиса.

Вступление России в ВТО в скором времени также скажется на российском бизнесе. Так, реакцией на более низкие тарифы на импорт станут сокращение штатов и рост уровня безработицы. С другой стороны, в долго-

срочной перспективе ослабление торговых ограничений приведет к повышению производительности и конкурентоспособности — тех характеристик, в которых так нуждается экономика России.

Подводя итог, отметим, что в 2013 году бизнес будет продолжать существовать в условиях неопределенности. Если страны ОЭСР будут двигаться в направлении финансовой консолидации, фокусируясь на сокращении расходов, а не на увеличении налогов, то мировая экономика снова обретет почву под ногами.

ПАВЕЛ ЛУКША, МОСКОВСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

«Нам выпала великая честь жить в перемену времен». Привычное нам устройство мира стремительно меняется, и кризис старых форм одновременно является знаком рождения новых. Можно отметить три важных тенденции.

Первое: информационные технологии проникают во все сферы жизни. В бизнесе это уже проявляется через растущую роль онлайн-торговли и социальных сетей в маркетинге, распределенные офисы, гибкие рабочие графики, САПР, ERP-системы, электронный документооборот. Автоматизация вытесняет человека из сферы рутинного труда — роботы справятся с этим лучше, а 3D-печать вообще может отменить потребность в масштабных производствах, — но взамен предлагает сосредоточиться на том, что люди всегда будут делать лучше машин — творить и общаться. Поэтому будет возрастать роль сервисов, связанных с прямым взаимодействием между людьми. И поэтому рост творческой составляющей (инновационность, креативность) — это не дань моде, а условие долгосрочного выживания бизнеса.

Второе: глобализация бизнеса — это свершившийся факт. Но это не только угроза, но и возможность: привлечение международных поставщиков, выход на рынки, а самое главное — использование талантов и знаний из других стран. Будущее за глобальными командами и глобальными брендами, и совершенно необязательно быть Apple или Samsung, чтобы держать свою нишу.

Третье: рост скорости изменений требует других способов адаптации. Надо привыкнуть к тому, что учиться придется всю жизнь. Надо понимать, что самая надежная личная стратегия — не ждать гарантий от других, а создавать свои правила, т. е. предпринимать. Надо понять, что один в поле не воин и все большее значение будут иметь эффективные команды.

Как может выглядеть бизнес-ландшафт через 15–20 лет? Это высококонкурентная среда, в которой правила задают модные глобальные бренды, особенно связанные со здоровьем, развлечением и образованием. Однако каждый такой бренд — это не вертикальная корпорация, а зонтик для адаптивной сети типа сообщества практики из сотен малых бизнесов и команд из разных стран, которые придумывают совместное будущее, формируют общие стандарты и обучают друг друга. Способ работы в таких сообществах — проектные команды, собираемые под задачу из облака профессионалов. Это жизнь, которая становится более мобильной, менее стабильной, более быстрой, более требовательной к личной компетентности — но взамен дает больше свободы и больше возможностей для самореализации. Ближайшие десятилетия будут похожи на американские горки, но при правильном отношении от поездки можно получить много удовольствия.

ДЭВИД ГРЭЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР PWC В РОССИИ

Для бизнеса время сейчас очень непростое, поскольку степень определенности в отношении того, как бизнес будет развиваться дальше, сейчас может быть ниже, чем когда бы то ни было раньше. Технологические и социальные изменения, изменения в расстановке сил в мировой экономике — все происходит очень динамично. Это означает, что бизнесменам приходится работать в условиях высокой неопределенности. Делать прогнозы в бизнесе очень сложно, всем приходится быть гораздо более гибкими и уметь реагировать на изменения для того, чтобы выжить и добиться успеха. Сегодняшняя ситуация очень

напоминает теорию эволюции Дарвина, согласно которой нужно быть не только самым быстрым или самым сильным, но и уметь быстро меняться и приспосабливаться к обстоятельствам. Именно это и будет определять, кто окажется успешным в будущем.

Просто невероятно, как далеко мы продвинулись в области технологий. Полагаю, что произошли фундаментальные изменения в отношении того, как люди совершают покупки, общаются друг с другом и с клиентами и как устанавливают отношения. Все это сильно изменилось за последнее время. Много изменений произошло и в фундаментальной науке из-за большого количества изменений в области здравоохранения и материалов. Это означает, что нас, по всей видимости, ждет большая нестабильность на рынках продукции, сырьевых товаров и в других областях. Для бизнеса важно, что все процессы будут гораздо более динамичными и нестабильности будет гораздо больше, чем раньше; нужно уметь адаптироваться к меняющимся обстоятельствам.

Что касается географических изменений, полагаю, что роль развивающихся стран будет все более возрастать. На самом деле я не считаю Россию развивающейся страной. Думаю, что такая классификация вводит в заблуждение и что Россия — это скорее возрождающаяся страна, чем развивающаяся. Я уверен, что двумя ключевыми факторами изменений для многих людей в мире, а не только для рынков сырьевых товаров, являются Китай и в меньшей степени Индия. Кроме того, развитие этих стран приводит к изменениям во всей мировой экономике, в том числе к изменениям в регионах ведения деятельности и способах ее ведения. Темп изменений сейчас гораздо выше, чем сто лет назад, и степень интеграции в мировой экономике гораздо больше. Тем не менее сейчас мы только начинаем понимать, как мировая экономика изменит мировую экономическую среду и жизнь людей во всем мире.

Что касается рисков, то здесь возрастает зависимость от глобализации, формирующихся финансовых потоков, информационных технологий и интеллектуальной соб-

КРИСТОФЕР ХАРТВЕЛЛ, УИЛЬЯМ УИЛСОН: «РОССИЯ ОКАЗАЛАСЬ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТЕПЕНИ ИЗОЛИРОВАНА ОТ ПОСЛЕДСТВИЙ КРИЗИСА ЕВРОЗОНЫ, ПОСКОЛЬКУ ПРОИЗВОДСТВО НЕФТИ ОСТАЕТСЯ ОСНОВНОЙ СТАТЬЕЙ ПОДДЕРЖАНИЯ ГОСБЮДЖЕТА»



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



ПРЕСС-СЛУЖБА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»



ЕВЛЕНХ ПРЕСС-СЛУЖБА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

ственности. Это означает, что сегодня компании подвергаются гораздо более серьезным рискам, чем раньше, с точки зрения обеспечения безопасности. Ситуацию уравновешивает надежда на то, что глобальная интеграция экономики приводит к снижению политических рисков. Кроме того, очевидно, что благодаря правильному функционированию глобальной экономики существенно повысился уровень жизни по всему миру. Глобальная экономика стремится к тому, чтобы сделать мир лучше и создать условия, при которых люди будут направлять свои усилия на создание ценности и повышение благосостояния, что приведет к улучшению системы здравоохранения и увеличению продолжительности жизни. Таким образом, в будущем можно ожидать устойчивого развития мира. Но более тесная и интенсивная взаимосвязанность приводит к возникновению рисков, связанных с кибератаками, пандемиями, систематическими сбоями в финансовых системах. Очень важно найти правильный баланс и внедрить такую систему регулирования, которая поможет наладить более эффективное взаимодействие между странами и обеспечить оптимальное управление упомянутыми рисками. Сделать это по-прежнему сложно, в частности из-за высокого национального самосознания, обусловленного политическими процессами.

Еще один фактор — это конкуренция. Капитализм — удивительное явление, благодаря которому уровень благосостояния по всему миру колоссально вырос. Но по большому счету суть капитализма заключается в конкуренции. Таким образом, существует риск того, что люди будут конкурировать из-за ограниченных ресурсов, газа, и это может привести к возникновению конфликтных ситуаций. И мы снова возвращаемся к необходимости наладить правильные рыночные отношения и создать международную площадку для обсуждения вопросов, что позволит избежать рисков и достигнуть компромисса.

**ГРИГОРИЙ ВЫГОН,
ДИРЕКТОР ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО
ЦЕНТРА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»**

Нефтяной бизнес будущего — это эффективные высокотехнологичные компании, работающие на сегментированных рынках.

Постепенный переход на альтернативные виды топлива приводит к тому, что темпы роста потребления

нефти в мире снижаются. Технологии сегодня играют ключевую роль — как с точки зрения потребления, так и производства. В потреблении развитие технологий связано с желанием стран-импортеров снизить зависимость от экспортеров и с ценовыми факторами. В добыче технологические прорывы обусловлены переходом добычи в сферу трудноизвлекаемых запасов, труднодоступных регионов и нетрадиционной нефти. Это шельф, в том числе глубоководный и арктический, нижележащие горизонты, низкопроницаемые и сложно устроенные коллекторы, сверхвысоковязкие нефти и битумы и т. д., в последнее время еще и нетрадиционная нефть.

Бизнес нефтедобычи становится все более конкурентным и технологически сложным, при этом в развитых странах — четко сегментированным. Крупные компании предпочитают заниматься сложными мегапроектами, связанными с большими капиталовложениями и рисками. При этом они фокусируются на приобретении активов и организации процесса, тогда как основную работу делают сервисные компании. Средние и мелкие компании, как правило, разрабатывают менее интересные с точки зрения отдачи на вложенный капитал активы — выработанные месторождения, трудноизвлекаемые запасы, преимущественно на суше. В последнее время за счет разработки новых технологий они осваивают объемы нетрадиционных углеводородов.

Сегодня мы видим примеры того, что в США крупные компании неспособны конкурировать с мелкими при разработке сланцевого газа и сланцевой нефти. При этом покупка крупными компаниями мелких не сопровождается синергетическим эффектом, а в случае наличия льгот для мелких компаний это вообще не имеет экономического смысла. Налоговый режим достаточно сильно влияет на структуру бизнеса: введение в США льгот для независимых компаний во многом простимулировало бум добычи нефти плотных пород в США, крупные компании стали извлекать выгоду от переработки.

Очевидно, нельзя построить платформу на арктическом шельфе, не имея \$3–5 млрд, а помимо платформы предполагается еще и бурение, нужны суда сопровождения и т. д., то есть это колоссальные многомиллиардные затраты, которые может позволить себе только крупный бизнес. Но при возможности добывать углеводороды в более благоприятных условиях шельф становится просто не нужен. Сегодня при высоких ценах крупные ком-

пании еще идут на арктический шельф, но если все будет происходить по тому же сценарию, что в США, то возможно структурное изменение рынка в сторону преобладания мелкого бизнеса. Может оказаться, что потребность в мегапроектах — разработке уникальных месторождений с запасами в несколько триллионов кубометров, строительство трубопроводов протяженностью несколько тысяч километров — исчезнет.

Нефтегазовый бизнес будущего — это эффективные высокотехнологичные компании в четко структурированных сегментах, роль национальных компаний будет снижаться. У нас же пока наблюдается обратная тенденция — увеличение доли государственных компаний на фоне фактического исчезновения сегмента независимых производителей. Существуют естественные ниши, в которых должны работать независимые компании, где должна быть конкуренция. Если она исчезает, то снижается эффективность во всех секторах, от добычи до сбыта, повышаются цены. Безусловно, государство должно оказывать существенное влияние на ключевую с точки зрения бюджета отрасль, но необходимо задуматься о том, каким образом должен быть простимулирован российский бизнес в течение ближайших 5–10 лет, чтобы отрасль сохранила конкурентоспособность.

**ВЛАДИМИР ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ,
ДИРЕКТОР ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ
«СКОЛКОВО»**

Тенденции, на которые стоит обращать внимание. *Тенденция первая:* из мира товаров в мир услуг. Компания Rolls-Royce сегодня — не столько про двигатели, сколько про обеспечение их долгосрочной устойчивой работы. Или — битва титанов в мобильной индустрии: мы не заметили, как оказались в мире сервисных платформ, уйдя из мира приложений.

Вторая важная тенденция: уход от мира крупных и сверхкрупных компаний как промышленных платформ — концентраторов человеческих ресурсов. Активно распространяющиеся новые технологии производства сложных изделий, в частности трехмерное копирование, позволят значительно сократить потери исходного материала, а также затраты на труд и энергию. Благодаря этой технологии производители смогут не заказывать готовые изделия на другом конце света и везти их к местам

конечного потребления, а производить их на достаточно компактных фабриках в пригородах. Сокращению индустриальных размеров помогут также роботизация и «мобилити» в производственных цехах.

Бизнес становится чрезвычайно инновационным там, где есть много клиентов, у которых мало денег. Уже сегодня в Индии можно сделать сложную операцию на сердце по цене в 20 раз ниже, чем в США. В 1990-е годы меня поразили опыт одного из южноафриканских банков, который научился прибыльно работать с клиентами, средний баланс по счету которых не превышает 20 долларов в месяц. Вот этот поток инноваций из бывшего третьего мира, ориентированный на новые продукты и услуги для небогатой, но массовой клиентуры — это *третья тенденция*, меняющая утилитарное «лицо» бизнеса.

И конечно же, «не хлебом единым»... Каждое новое поколение работников, открывает для себя свободу и связанное с ней одиночество — и справляется с ними по-разному. Модерн с его технологиями в XX веке создал большие корпорации, которые помогли вновь урбанизированному человеку обрести «самость» через принадлежность к чему-то большому и значимому. Развитие гражданского общества, секуляризация, взрыв информационных технологий и нашествие социальных сетей породили у работника, приходящего в офисы и промышленные цеха, иные, отличные от времен модерна ожидания как в отношении структур, так и стиля того, что происходит внутри корпорации.

Традиционная «пирамидальная» модель организации, которая возникла в Америке в 1930-х годах прошлого века (ее называют «корпорация Слоуна» по имени Альфреда Слоуна, главы General Motors, который внес колоссальный вклад в ее создание), трансформируется. Не случайны рассуждения о новой типологии труда, управлении талантами, способности к организационному обучению, новых — адаптивных — организациях, новых технологиях планирования. Идет формирование нового организационного языка, на котором, похоже, корпорации будут говорить через десяток лет. Меняются системы мотивации, люди стараются искать инструменты, которые поощряют межфункциональное взаимодействие, командную работу. Конструкции, при которых оценки людей производятся только на основании наборов финансовых или производственных показателей, уже в прошлом. ■



**ПАВЕЛ ЛУКША:
«ЭТО ЖИЗНЬ, КОТОРАЯ
СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ МОБИЛЬНОЙ,
МЕНЕЕ СТАБИЛЬНОЙ, БОЛЕЕ
БЫСТРОЙ, БОЛЕЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНОЙ
К ЛИЧНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ»**

**ДЭВИД ГРЭЙ:
«СИТУАЦИЮ УРАВНОВЕШИВАЕТ
НАДЕЖДА НА ТО, ЧТО ГЛОБАЛЬНАЯ
ИНТЕГРАЦИЯ ЭКОНОМИКИ
ПРИВОДИТ К СНИЖЕНИЮ
ПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ»**

**ГРИГОРИЙ ВЫГОН:
«МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ТАК,
ЧТО ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗРАБОТКЕ
УНИКАЛЬНЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ,
СТРОИТЕЛЬСТВЕ ТРУБОПРОВОДОВ
ПРОТЯЖЕННОСТЬЮ НЕСКОЛЬКО
ТЫСЯЧ КИЛОМЕТРОВ ПРОСТО
ИСЧЕЗНЕТ»**

**ВЛАДИМИР ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ:
«ПОТОК ИННОВАЦИЙ
ИЗ БЫВШЕГО ТРЕТЬЕГО МИРА,
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ
НА НОВЫЕ ПРОДУКТЫ
И УСЛУГИ ДЛЯ НЕБОГАТОЙ,
НО МАССОВОЙ КЛИЕНТУРЫ,
МЕНЯЕТ ЛИЦО БИЗНЕСА»**

КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ НА 2013 ГОД

БИЗНЕС В ЛЮБЫЕ ВРЕМЕНА НУЖДАЕТСЯ В ПЛОЩАДКАХ ДЛЯ ДЕМОНСТРАЦИИ СОБСТВЕННОГО СОСТОЯНИЯ — ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НАИЛУЧШИЙ СПОСОБ САМОДИАГНОСТИКИ. ПРЕДСТАВЛЯЕМ КАЛЕНДАРЬ КРУПНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СОБЫТИЙ 2013 ГОДА В ЭТОЙ СФЕРЕ.



— 4–5 АПРЕЛЯ

состоится Глобальный форум развития ОЭСР в Париже

— 6–8 АПРЕЛЯ

в Боао (Китай) пройдет ежегодная конференция Азиатского форума

— 8–9 АПРЕЛЯ

в Бангкоке пройдет Международная конференция по экономике, торговле и развитию ICETD 2013

— 9–11 АПРЕЛЯ

в Пекине пройдет финансовая конференция The 2nd Annual SuperReturn China 2013

— 11 АПРЕЛЯ

будет запущен третий класс Стартап Академии Сколково и первый класс Kauffman — SKOLKOVO Venture Capital Academy

— С 23 ПО 25 АПРЕЛЯ

в Лиме пройдет Всемирный экономический форум стран Латинской Америки «Обеспечение экономического роста, укрепление общества».

— 24 АПРЕЛЯ

будет запущен 10-й класс «Сколково EMBA»

— 24–25 АПРЕЛЯ

в кампусе бизнес-школы «Сколково» пройдет двухдневная программа открытого формата «Лидерские решения: управление людьми и командами»

— 8–10 МАЯ

в Кейптауне (ЮАР) пройдет Всемирный экономический форум стран Африки

— 14–17 МАЯ

в Москве состоится фестиваль «Дни российского предпринимательства»

— 15 МАЯ

в Москве пройдет конференция «БРИКС и Африка: сотрудничество в целях развития»

— 15–17 МАЯ

в бизнес-школе «Сколково» стартует корпоративная программа «Компас для лидеров новой реальности»

— 16–17 МАЯ

в бизнес-школе «Сколково» пройдет открытая программа «Операционный менеджмент» для исполнительных и операционных директоров крупных производственных компаний

— 17 МАЯ

в Казани пройдет конференция по исламской экономике и финансам в рамках форума Kazansummit, посвященного сотрудничеству с исламскими странами .

— 19–20 МАЯ

в Копенгагене (Дания) пройдет Вторая международная конференция по экономике и бизнес-инновациям

— 21–24 МАЯ

в Астане пройдет Астанинский экономический форум.

— 24–26 МАЯ

в Иордании пройдет всемирный экономический форум стран Ближнего Востока и Северной Африки

— С 28 ПО 30 МАЯ

2013 года в кампусе бизнес-школы «Сколково» пройдет XVII Международный фестиваль «Дни PR в Москве»

— 29 МАЯ

будет запущен 11-й класс «Сколково EMBA»

— 31 МАЯ

в Минске пройдет Форум деловых кругов стран-участниц Единого экономического пространства (ЕЭП).

— 3–6 ИЮНЯ

в Бостоне (США) пройдет финансовая конференция Annual SuperReturn U.S. 2013

— 5–7 ИЮНЯ

в Мьянме пройдет Всемирный экономический форум стран Восточной Азии

— 5–7 ИЮНЯ

в Женеве пройдет Европейский форум по управлению частным капиталом

МЕРОПРИЯТИЯ «СКОЛКОВО»

«Сколково Практикум»

Интенсивная модульная программа на русском языке для перспективных директоров, кому важно сформировать систему управленческих знаний и навыков для руководства средним бизнесом. «Программа про собственное наращивание управленческой мощности — как выиграть в конкурентной среде, используя свой потенциал и мышление руководителя», — директор программы Елена Бондаренко. Начало обучения — 19 июня 2013 года.

Корпоративные программы бизнес-школы «Сколково»

Программы развития ключевых руководителей, кадрового резерва, проектных менеджеров

компании. Обучение через практику и реальный опыт мировых экспертов. Дата: в течение всего года.

Программа

«Компас для лидеров новой реальности»

Открытая программа развития лидерского потенциала для руководителей и предпринимателей нового времени, созданная по формату «мини-MBA», включающая модули по ключевым темам, необходимым сегодня руководителям: совершенствование личного профиля руководителя, работа с людьми, управление организацией.

Дата: 1-й модуль — 15–17 мая, 2-й модуль — 26–28 июня, 3-й модуль — сентябрь 2013 года.

Программа

«Операционный менеджмент»

Двухдневная программа открытого формата для исполнительных и операционных директоров крупных производственных компаний, руководителей крупных проектов, представляющая актуальные вопросы в области повышения операционной эффективности, включая разбор кейсов, бизнес-симуляции и экспертизу ведущих мировых экспертов.

Дата: 16–17 мая 2013 года.

Программа «Лидерские решения:

управление людьми и командами»

Двухдневная программа по лидерству открытого формата для ключевых топ-менеджеров компа-

ний — вице-президентов и функциональных директоров. Программа предлагает мощные инструменты, которые позволят оптимально организовать командную работу, распределить роли и делегировать ответственность, а также определить собственные жизненные амбиции и лидерские способности.

Профессора: Пьер Касс, Пол Клодель. Дата: 24–25 апреля 2013 года.

Программа «Стратегическое лидерство в условиях изменений»

Двухдневная программа по лидерству открытого формата для ключевых топ-менеджеров компаний — вице-президентов и функциональных директо-



— 13–15 ИЮНЯ

в Рейкьявике пройдет Международная конференция по бизнесу и экономике

— 13–15 ИЮНЯ

в Москве пройдет выставка «Российский бизнес»

— 17–19 ИЮНЯ

в Бонне пройдет Глобальный медиафорум Deutsche Welle «Будущее роста — экономическая стоимость и медиа»

— 19 ИЮНЯ

стартует программа «Сколково Практикум. Программа для директоров»

— С 20 ПО 22 ИЮНЯ

в Санкт-Петербурге пройдет Петербургский международный экономический форум, в котором планируется участие президента РФ Владимира Путина.

— 24–27 ИЮНЯ

в Женеве пройдет 5-я конференция по стратегиям инвестирования в развивающиеся рынки

— 25–28 ИЮНЯ

в Москве пройдут 12-я Московская международная выставка «Нефть и газ» и 11-й Российский нефтегазовый конгресс

— 29 ИЮНЯ

выпускной программ «Сколково MBA», «Сколково Executive MBA» и Стартап Академии Сколково

— 4–5 ИЮЛЯ

в кампусе бизнес-школы «Сколково» будет проведена открытая программа «Стратегическое лидерство в условиях изменений»

— 7–10 ИЮЛЯ

в Лондоне пройдет конференция по вопросам развивающихся стран Triple Helix XI International Conference 2013

— С 10 ПО 11 АВГУСТА

в Барселоне пройдет Третья международная конференция по финансовому менеджменту и экономике

— 9 СЕНТЯБРЯ

будет запущен пятый класс «Сколково MBA»

— 11–13 СЕНТЯБРЯ

в Даляне (Китай) пройдет Ежегодная встреча под эгидой Всемирного экономического форума World Economic Forum Annual Meeting Of The New Champions 2013

— 21 СЕНТЯБРЯ

пройдет празднование седьмой годовщины Московской школы управления «Сколково»

— 24 СЕНТЯБРЯ

в Лондоне пройдет инвестиционный конгресс Global Resources Investment Conference 2013

— 1 ОКТЯБРЯ

будет запущен четвертый класс Стартап Академии Сколково

— 14–18 ОКТЯБРЯ

в бизнес-школе «Сколково» пройдет открытая программа для руководителей

из нефтегазовой отрасли «Трудности при реализации крупных нефтегазовых проектов: рост стоимости, срыв сроков, падение качества»

— 29–30 ОКТЯБРЯ

в кампусе бизнес-школы «Сколково» пройдет программа открытого формата «Жесткие переговоры: совершенствование навыков»

— 12 НОЯБРЯ

будет запущен 12-й класс «Сколково EMBA»

— 18–24 НОЯБРЯ

в Лондоне пройдет всемирный форум предпринимателей Global Entrepreneurship Week — GEW UK

— 19 ДЕКАБРЯ

будет запущен 13-й класс «Сколково EMBA»

— 21 ДЕКАБРЯ

— празднование Нового года в кампусе бизнес-школы «Сколково»

МЕРОПРИЯТИЯ «СКОЛКОВО»

ров. В программе рассматриваются модели и инструменты удержания лидерской позиции на организационном уровне, аспекты построения непрерывной системы управления изменениями, а также особенности перехода от командного на организационный уровень лидерства. Профессора: Пьер Касс, Пол Клодель. Дата: 4–5 июля 2013 года.

Программа «Трудности при реализации крупных нефтегазовых проектов: рост стоимости, срыв сроков, падение качества»

Открытая программа для руководителей из нефтегазовой отрасли, нацеленная на повышение эф-

фективности управления крупными проектами, включающая разбор реальных русских и актуальных зарубежных кейсов, выступления топ-менеджеров зарубежных корпораций, а также ведущих профессоров MIT. Дата: 14–18 октября 2013 года.

Стартап Академия Сколково

Бизнес-ускоритель, прорывная образовательная программа для тех, кто хотел бы получить практические знания, помощь и поддержку в лице менторов, бизнес-коучей и сообщества Сколково для запуска бизнеса. За 10 недель интенсивных занятий без отрыва от основного места работы участники программы тестируют свои идеи, развивают

их, презентуют инвесторам и выводят на рынок. Начало обучения — октябрь 2013 года.

«Сколково Executive MBA»

Международное бизнес-образование с переводом на русский. Профессора из лучших бизнес-школ мира — IMD, MIT, Cambridge, INSEAD, CEIBS и других. Начало обучения — 29 мая 2013 года.

Программа «Жесткие переговоры: совершенствование навыков»

Программа двухдневного открытого формата направлена на развитие компетенций ведения переговоров, знакомство с различными коммуникативными инструментами для достижения успеха в самых слож-

ных переговорных ситуациях и приобретение собственного уникального стиля переговорщика. Профессор: Моти Кристалл. Дата: 29–30 октября 2013 года.

«Учись у лидеров. Будь лидером. Сколково MBA»

Единственная программа в мире, философией которой является уникальный метод обучения на реальных проектах — «обучение-через-действие». Фокусом программы является развитие лидерских и предпринимательских качеств, необходимых для работы на быстроразвивающихся рынках. Начало обучения курса 2013–2014 гг. — 1 сентября 2013 года.

«КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ ПРОЕКТЫ, О КОТОРЫХ РАΝЬШЕ НИКТО НЕ ГОТОВ БЫЛ ГОВОРИТЬ ВСЕРЬЕЗ»

С ОСЕНИ 2013 ГОДА КАФЕДРУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МОСКОВСКОЙ ШКОЛЕ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО» ЗАНИМАЕТ ЧЕЛОВЕК ИЗ НЕФТЯНОГО СЕКТОРА — ЖАН-МАРКА СУСИ ХОРОШО ЗНАЮТ НА РЫНКЕ КАК ЧЕЛОВЕКА, РАБОТАВШЕГО В КРУПНЕЙШИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ, САМ ОН УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО ВЫЗОВ, СЕЙЧАС СТОЯЩИЙ ПЕРЕД ЛЮБОЙ КОМПАНИЕЙ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЕКТОРА. ДЕЛО НЕ В ТОМ, ЧТО СЛОЖНО ДОБЫВАТЬ НЕФТЬ И ГАЗ — БЕЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ В ЭТОЙ СФЕРЕ МНОГИЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОЕКТЫ, ЗА КОТОРЫЕ БЕРУТСЯ КОМПАНИИ, ПРОСТО НЕ МОГУТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНЫ: ОНИ СЛИШКОМ СЛОЖНЫ ДЛЯ ПОДХОДОВ 40–50-ЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ.

REVIEW: Как бы вы описали то, чем вы в настоящий момент заняты в Московской школе управления «Сколково»? Как вы сюда попали и что делаете?

ЖАН-МАРК СУСИ: К команде бизнес-школы «Сколково» я присоединился в сентябре 2012 года в качестве главы кафедры проектного менеджмента — непосредственно до этого я работал в Schlumberger, а до этого — в BP, где был директором корпоративной академии проектного менеджмента — совместного предприятия MIT и BP. Как вы видите, не так многое в карьере нужно было менять. Здесь, в бизнес-школе «Сколково», мое основное занятие — это производство и трансляция контента, относящегося к проектному менеджменту, который необходим для работы по корпоративным программам Сколково. У нас много корпоративных клиентов, но я постоянно работаю и с участниками программ Сколково MBA и Executive MBA.

Р: Вы имели прекрасную возможность остаться в большом бизнесе, но предпочли ей преподавание. Почему?

Ж.-М. С.: Я имел прекрасную возможность несколько месяцев назад говорить ровно о том же с ректором бизнес-школы «Сколково» — еще четыре года назад я работал в нефтегазовом секторе, в одной из крупнейших мировых компаний, работающих в России. Впрочем, четыре года работы с MIT, в общем, в образовательном секторе, делали для меня выбор, который появился, когда я покинул Schlumberger, легким: когда передо мной появилась возможность работать на бизнес-школу, в которой я мог делиться семилетним опытом работы с BP и MIT, профессиональными навыками в секторе, то тут не о чем было сомневаться.

Р: В России нередко мнение о том, что проектный менеджмент — это скорее не наука, а набор навыков; теория по ним, согласно этой версии, сформирована в 1960–1970-х годах, а обучение более рационально вести по месту работы. Вы между тем настаиваете на том, что проектный менеджмент — это нечто современное. Почему этому нужно учиться и почему в России?

Ж.-М. С.: Россия — это действительно один из ключевых рынков для нефтегазовой индустрии в мире, и это не какое-то преувеличение: действительно, множество самых сложных и интересных проектов в секторе реализуется именно тут. Тут действительно добывать нефть и газ сложно, даже вызывающе сложно, проекты тут, как правило, комплексные, со множеством технических и организационных нюансов. В нефтегазовой отрасли прак-

СПЕЦИАЛИСТЫ 70-Х ВЫНУЖДЕНЫ ПОЛУЧАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ПЕРЕУЧИВАТЬСЯ — СИТУАЦИЯ ИЗМЕНИЛАСЬ, ПОСКОЛЬКУ КАЧЕСТВЕННО ИЗМЕНИЛИСЬ МАСШТАБЫ ПРОЕКТОВ



ПРЕСС-СЛУЖБА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

тически каждый день слышишь — «время легкой нефти заканчивается». Действительно, сейчас нефть добывают уже в чрезвычайно удаленных районах с тяжелыми климатическими условиями, не говоря уж о сложных геологических структурах. Добыча ведется на глубоководном шельфе. Следует понимать, что по отдельности все эти сложности технически преодолимы, но умножение этих сложностей дает усложнение проектов как таковых, а это генерирует риски.

В первую очередь это риски общей неудачи. Я занимался исследованием этого вопроса и могу сообщить лишь, что более 50% мегапроектов в области добычи нефти и газа завершались именно общей или по крайней

мере различной неудачей, провалом. Это совершенно нормальная ситуация, но особенно в нефтегазовом секторе. Самый главный вызов, который стоит перед менеджментом в таких огромных и по временным, и по материальным масштабам с очень большой себестоимостью, — стандартные способы не работают, так как такого размера проекты просто не реализуются, риски общей неудачи при применении стандартных подходов растут до абсолютных.

Да, в 1960–1970-х годах действительно можно было работать стандартными методами, проектный менеджмент тогда был ближе к технологии. Сейчас специалисты того времени вынуждены получать дополнительное

образование, переучиваться — ситуация изменилась, поскольку качественно изменились масштабы. Для России это тем более характерный процесс — сейчас компании работают на объектах на территориях, о которых раньше просто никто не готов был говорить всерьез, было понятно, что это невозможно. Но это не только о России. Например, те проблемы, с которыми столкнулись компании, не так давно разрабатывавшие глубоководный шельф в Бразилии, показали, что со старыми технологиями проектного менеджмента там просто нечего делать: технически возможно все, но нужен новый уровень организации, новые подходы именно к проектированию проекта.

И в отрасли я вижу огромные аппетиты именно на получение новых знаний о современном проектном менеджменте, на развитие навыков его применения в конкретных проектах. И сами менеджеры видят, что без этого будут неконкурентоспособны сами, будет неконкурентоспособна их компания, наконец просто часть проектов для них будет закрыта.

Р: Что, с вашей точки зрения, сильнее всего изменилось в проектном менеджменте с тех же 1970-х?

Ж.-М. С.: Три больших сферы, в которых современное состояние знаний в проектном менеджменте существенно отличается от того, что мы видели раньше. В первую очередь это управление издержками. Большинство проектов в отрасли реализуются в условиях все большего числа входящих переменных и все большего числа вовлеченных в проект поставщиков из множества стран. Кроме того, в крупных долгосрочных проектах нужно учитывать и то, что быстро меняются экономики, страновые тренды — быстрый рост издержек увеличивает спрос на управление ими, это критически необходимо в ситуации, когда почти все проекты имеют тенденцию отвечать на перемены ростом стоимости.

Второе — это растущая необходимость работать во все более разнообразных условиях, во все более сложной рабочей среде. Сейчас менеджер крупной компании может работать в команде, в которой есть десяток людей

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Владимир Михневич,

руководитель корпоративного университета «ЛУКОЙЛ ОВЕРСИЗ»:

— В последние годы, когда компания стала входить во все большее число крупных и сложных проектов, в том числе за рубежом, мы заметили разрыв между потребностью в специалистах и нашим сформированным резервом. И тогда мы обратились к бизнес-школе «Сколково», инновационному источнику знаний и новых учебных технологий. Здесь мы выстроили необычную программу, которая направлена на очень серьезное и активное вовлечение участников в процесс обучения. Я сам принимаю активное участие в программе и лично вижу, что так оно и есть. Мы нуждались в большом количестве хорошо подготовленных руководителей, способных управлять сложными проектами или активами за рубежом в тех непростых условиях, которые сейчас есть на рынках. Программа развития лидеров, запущенная в сентябре 2012 года, призвана помочь нам решить эту задачу. У крупных проектов есть специфические особенности, которые требуют новых умений, включая управление интегрированными командами, коммуникацию, принятие решений, определение перехода между фазами реализации и так далее. Мы эти проблемные зоны увидели и поняли, что нашим сотрудникам нужна дополнительная подготовка. Компания все время стремится при-

менить самые современные управленческие технологии — несколько лет назад мы внедрили новую систему управления активами, мы имеем хорошо развитую систему оценки рисков и ряд других. Однако для преодоления барьеров, связанных с эффективным управлением крупными проектами, одних теоретических знаний недостаточно — так у нас возникла новая образовательная задача наряду с программой развития лидеров, где участники работают над собственными серьезными проектами, а также есть отдельный модуль, посвященный проектному менеджменту. Мы хотим уделить этой теме более пристальное внимание, поэтому готовим отдельную программу, которая, надеюсь, будет запущена в мае. Она будет очень обширной и охватит, по сути, весь персонал «ЛУКОЙЛ Оверсиз» и, видимо, в дальнейшем и компании ЛУКОЙЛ. Я восхищен форматом, технологией работы и самоотдачей организаторов и преподавателей школы, которые ведут нашу программу. Программа очень хорошо сбалансирована по лекциям, кейсам и проектной работе. Участники ведут серьезную проектную работу, имеющую стратегическое значение для компании, и набираются бесценного опыта. Мы уже сейчас видим промежуточные результаты, которые идут в работу, в компанию. Надеемся, что часть участников программы мы сможем поставить в резерв и назначать на руководящие позиции.



разной национальности, у каждого из которых, несмотря на общий бэкграунд, есть вполне значимые особенности, способы работать. Например, способы принятия решений — здесь многое поменялось, и ответы на вопрос «Почему ты принимаешь именно такое решение, какова твоя логика, как ты это делаешь и почему ты делаешь именно так?» — бывают очень важны. Нужны специальные знания и специальные умения для того, чтобы быть в такой среде эффективным. Я бы особенно выделил именно вопрос о технологии принятия решений: это то, чему теперь умеют учить, это то, что теперь поддается исследованию и проектированию.

В бывшей советской управленческой культуре все это работало немного иначе, там была важна вертикализация управления и старший менеджмент в компании мог быть уверен, что люди вообще не должны принимать решения выше определенного уровня. Сейчас мы имеем возможность обучать менеджеров строить модели принятия решений и анализировать структуру принятых решений — это довольно важно.

Наконец, третья сфера, в которой поменялось очень многое, если не все, и есть современное состояние знаний, отличное от предыдущих уровней — это управление качеством. Вам просто физически необходимо теперь быть уверенным, что высокозатратный проект, от которого зависит множество других корпоративных процессов, не будет поставлен под угрозу из-за проблем с качеством. Во многом управление качеством сейчас является критически важным для процессов расширения бизнеса.

Р: Имея большой опыт и в преподавании, и в менеджерской работе и в России, и в других странах, — разделяете ли вы мнение о том, что российская корпоративная культура существенно отличается от, скажем, европейской, и это следует учитывать?

Ж.-М. С.: Для меня таких различий, по существу, нет, я их особенно не наблюдаю. В России все очень ориентировано на использование и применение именно лучших мировых практик, и в этом смысле двадцатилетнее развитие российского бизнеса привело к тому, что по существу в крупных компаниях я никаких особенностей корпоративной культуры, отличающих именно Россию, не вижу. Кроме того, в целом крайне позитивно для России то, с чем я постоянно сталкиваюсь в работе по программам бизнес-школы «Сколково» EMBA и MBA — люди, работающие по этим программам, как правило, имеют очень хорошее образование. Это довольно важно.

Вообще, я бы склонен был считать, что различий больше в подходах, в оценках, но не в том, что составляет проектный менеджмент. В компаниях в России, в Китае, в Бразилии, на Ближнем Востоке могут по-разному подходить к концептуальному описанию процесса, но делать они будут, как правило, совершенно одно и то же, и в международных компаниях довольно хорошо это знают — стандартизация подходов, трансляция их из разных бизнес-культур сейчас не является критической проблемой.

Р: Повторюсь с вопросом — и все же почему всему этому учиться и учить именно в России?

Ж.-М. С.: Россия — это место, где есть большой бизнес. Учиться у тех, кто этим занят, в том месте, где это происходит, — это, я полагаю, вообще правильная вещь.

Интервью взял ДМИТРИЙ БУТРИН

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Марат Атнашев, ЕВРАЗ, вице-президент по крупным проектам:

— Многие компании до сих пор не понимают, что самый лучший советчик и критик для проекта — другой менеджер проекта. Ни один контролер, никакой аналитик не задаст тех вопросов, которые задаст другой менеджер. Мы в нашей компании ставили эксперименты. Например, переход реального проекта с фазы на фазу, его утверждение выносится вроде бы на академическую такую дискуссию — на форум проектных менеджеров. 30 или 40 подкованных проектных менеджеров камня на камне могут не оставить от того, что спокойно прошло бы на заседании совета директоров или инвестиционного комитета, и зададут те практические вопросы, которые никогда не были бы заданы.

В какой-то момент, когда я еще работал в ТНК-ВР, мы поняли, что нам нужно развивать компетенции наших сотрудников по управлению крупными проектами, развивать сообщество людей, которые управляют крупными проектами. В России даже на сегодняшний день проектное управление не самая сильная компетенция, между тем экономика страны и успех отдельного бизнеса все больше опираются на инвестиционные про-

ПРАВИЛА ЖИЗНИ

ВСЯКАЯ ЖИЗНЬ СОСТОИТ ИЗ ПИСАНЫХ И НЕПИСАНЫХ ПРАВИЛ — НЕОБХОДИМОСТЬ ИНОГДА ФОРМУЛИРОВАТЬ ЭТОТ НАБОР ЕСТЬ ТОЖЕ СВОЕГО РОДА ПРАВИЛО. АНДРЕЙ РАППОРТ, ПРЕЗИДЕНТ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО», — О ТОМ, КАКИМИ МАКСИМАМИ И ПРИНЦИПАМИ ОН РУКОВОДСТВУЕТСЯ В СВОЕЙ ПОВСЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Еще в школе думал поступать на философский. Но после армии поступил на экономику: мне казалось, что это часть философии — о том, зачем и как мы живем, а это главный вопрос моей жизни.

Бывают гениальные управленцы, как Форд. Таких мало. Остальным надо просто уметь пользоваться моделями, позволяющим принимать правильные управленческие решения. Ищите ошибки, проникайте в суть бизнеса.

Самое главное и сложное в управлении — это управление людьми. Люди непредсказуемы, а управленец должен уметь делать прогноз, каким путем каждый сотрудник пойдет к поставленной цели. И чем ты выше в организации, чем больше твой коллектив, тем выше степень непредсказуемости, тем сложнее процесс управления.

С сотрудниками строите отношения на взаимных требованиях. Вы требуете, чтобы я вам зарплату платил, а я буду требовать, чтобы вы выполняли свою работу. Важно: требования управленца к себе должны быть выше, чем требования к подчиненным.

Когда слишком много знаешь, начинаешь многого бояться. В этом смысле некомпетентным проще.

Никогда не работайте с людьми, которые не уважают и считают дураками ваших друзей.

Мне неинтересно просто заключать сделки по зарабатыванию денег: я всегда хотел заниматься только тем бизнесом, которому мог помочь вырасти во что-то значительное, занять позицию на рынке.

В каждом деле нужна стратегия. Нельзя заниматься просто зарабатыванием денег, нужно стремиться к большему.

К деньгам нельзя относиться серьезно — они не должны быть целью. Если тебе что-то отдадут за десятую часть от стоимости, не обязательно покупать. Дешевизна — не тот критерий, по которому нужно ориентироваться.

Я считаю, что собственником бизнеса и менеджером должны быть разные люди. Когда ты делаешь что-то для себя, ты не можешь делать так же эффективно, как когда ты это делаешь для кого-то другого. Собственность и менеджменты должны быть разделены. В России, к сожалению, такой культуры нет.

Как изменить эту страну? Только через образование. Мы в бизнес-школе «Сколково» формируем тех людей, которые будут руководить изменениями, управлять десятками тысяч людей, влиять на экономику страны и мира.

Я не терплю конкуренции внутри. Если я отвечаю за что-то, я готов и буду нести ответственность, и мне не нужны какие-то соревнования. Внешние враги могут быть, но внутри все должны быть вместе.

Ключевая задача менеджера — работа с людьми. С ними надо говорить, их нужно настраивать на необходимую волну, привлекать к некой идеологии. Другими словами, нужно работать над их мировоззрением в рамках организации.

екты. Естественно, мы думали о том, чтобы обратиться с подобным запросом в западные бизнес-школы, тем более у ТНК-ВР уже тогда было историческое сотрудничество с INSEAD. Но тут был прагматический подход. «Сколково» по доступу к качественной профессуре не хуже, материальная база прекрасная, все рядом, и, конечно, удобнее делать программу, ведь обеспечить участие в ней топ-менеджмента тоже проще. И, пожалуй, решающий фактор — руководство «Сколково» считало для себя создание подобной программы, ориентированной на реальные инвестиционные проекты, приоритетной задачей, понимало перспективу этого направления для своего бизнеса. Поэтому «Сколково» было выбрано базовым академическим партнером в решении этой задачи, и меньше чем через год мы создали совместную Академию крупных проектов ТНК-ВР, которая успешно существует до сих пор.

Уже на тот момент в России было много курсов по управлению проектами, но они развивали базовые прикладные навыки и экспертизу по узким направлениям проектного менеджмента. Там учат, как правильно составить график, как его оптимизировать с помощью различ-



АЛЕКСАНДРА МОУРАЦ / ФОТО ИРИ-ТАСС

Цените свою команду. Это не просто люди, это таланты, истории, связь. Купить или продать команду нельзя, ее можно только создать.

Жить — ставить цели и добиваться их — лишь ради того, чтобы доказать кому-то свою правоту и силу, мне кажется, глупое занятие.

В семье не работают те же принципы, что в бизнесе. Вот дети — ими нельзя управлять, нельзя навязывать свои модели, их только любить можно. А в любви нет требований. ■

ИСПОЛЬЗОВАНЫ МАТЕРИАЛЫ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ FORBES, GO INSIDE, ЖУРНАЛА CEO

ных инструментов, пользоваться конкретным программным продуктом, как корректно оценить бюджет, управлять изменениями, контролировать документооборот.

Корпоративная программа в бизнес-школе «Сколково» позволяет достичь намного большего: она помогает обмениваться опытом и расширять коллективное представление менеджеров больших проектов о том, как нужно организовывать работу с проектом, управлять людьми, преодолевать препятствия, на ней люди узнают, что может привести к краху проекта, как оценивать успех на разных этапах. Впрочем, даже такой разносторонний подход не был решающим. Для нас решающим стало то, что программа стала площадкой по обмену опытом. Каждая компания, естественно, хочет, чтобы управление проектами подчинялось стандартным нормам, чтобы ее сотрудники говорили на одном языке. Важно было из разрозненного опыта каждого руководителя сформировать коллективный опыт. Создать сообщество, в котором люди начинают чувствовать, что они управляют процессом и могут формировать законы, как управлять проектами в компании.

КРЕАТИВЩИКИ НА РАБОТЕ

КРЕАТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ — ОДНОВРЕМЕННО И ГОЛОВНАЯ БОЛЬ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ БОЛЕЕ НЕ МОГУТ ОБХОДИТЬСЯ БЕЗ ТАКИХ СОТРУДНИКОВ, И ИХ НАДЕЖДА. ПЬЕР КАСС, ПРОФЕССОР ПО ЛИДЕРСТВУ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО», РАССКАЗЫВАЕТ О СВОЕМ ВИДЕНИИ КРЕАТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ.

«Вы знаете, у других людей тоже есть мозг!»
(Неизвестный автор)

В сегодняшнем мире искусство лидерства заключается в создании среды, подходящей для продуктивной деятельности, такой, чтобы люди могли полностью реализовывать свои таланты, показывать высокие результаты и наслаждаться новыми возможностями и опытом. Кроме того, появляется тенденция, что авторами лучших идей становятся не сами руководители, а рядовые сотрудники, вовлеченные в повседневную деятельность компании и постоянно сталкивающиеся с рыночными изменениями. Эти люди лучше ориентируются на игровом поле и понимают, что необходимо для удержания лидерских позиций.

Кроме того, всегда важно помнить, что счастливые люди всегда демонстрируют результаты лучше, чем несчастливые. «Интеллектуал» (knowledge worker) — термин, который предложил бизнес-гуру Питер Друкер несколько лет назад, сегодня трансформировался в «креативщик» (creative worker). Новое поколение наемных работников ищет захватывающую работу. Эти люди хотят вносить свой вклад в успех организации, подниматься по карьерной лестнице и наслаждаться работой, которую они делают. В то же время они рассчитывают получать достойное вознаграждение.

ЧТО НЕ ТАК С ОЦЕНКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА?

«Успех в управлении все еще понимается многими людьми как умение выбить максимальный результат из других»
(Другой неизвестный автор)

На сегодняшний день способы оценки управленческих результатов выглядят довольно обманчиво. Концепция оценки включает в себя как минимум три ошибочных суждения:

1. Люди все еще не могут управлять сами собой;
2. Работники привыкли следовать за руководителем и нуждаются в сильном лидере;
3. Люди способны добиваться показателей, ожидаемых акционерами, рынком и общественностью, только под давлением.

Однако эффективные креативные лидеры не управляют результатами деятельности своих сотрудников. Они помогают членам своей команды самим управлять своими собственными достижениями. Из чего следует:

- зачастую люди сами осознают, какой максимальный вклад в общее дело они способны обеспечить;
- сотрудники чувствуют поддержку и обладают ресурсами для достижения поставленных целей;
- они знают, что получают достойное вознаграждение, реализовав поставленные цели.

Исследование мотивации, которое провел Дэвид Макклеланд (David McClelland), показало, что наиболее эффективные работники любят самостоятельно ставить себе цели, наслаждаются процессом их достижения и показывают лучшие результаты в условиях цейтнота.

ЭФФЕКТИВНЫЕ КРЕАТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ НЕ УПРАВЛЯЮТ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СВОИХ СОТРУДНИКОВ — ОНИ ПОМОГАЮТ ЧЛЕНАМ СВОЕЙ КОМАНДЫ УПРАВЛЯТЬ ДОСТИЖЕНИЯМИ



ПРЕСС-СЛУЖБА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

ПОЧЕМУ НУЖНО НАСЛАЖДАТЬСЯ РАБОЧИМ ПРОЦЕССОМ?

«Жизнь слишком коротка, чтобы получать удовольствие не от нее»
(Не более известный автор)

Идея проста как мир: давайте людям шанс заниматься тем, чем они всегда хотели заниматься, — и ничто не сможет их остановить. Такой подход подразумевает три простых, но в то же время мощных лидерских практики:

- Определяйте таланты своих сотрудников. К сожалению, огромное количество лидеров не имеют понятия, в чем именно хороши члены их команды. В большинстве случаев им даже неинтересно узнать, какие таланты скрываются за каждым человеком.

- Предоставьте людям возможность не просто применять их таланты, но и свободу для дальнейшего профессионального развития. Многие лидеры настолько заняты игрой в «большого босса», что часто забывают,

что их основная обязанность — обеспечить эффективное выполнение работы.

- Фокусируйтесь на сильных сторонах сотрудников и забудьте про их слабости. Многие организации теряют время, деньги и энергию, фокусируясь на слабостях людей, вместо того чтобы использовать их таланты.

ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛИДЕРСТВЕ

Вы согласны с утверждениями, представленными ниже?

1. Многие управленцы настолько сосредоточены на показателях организации, что забывают, что работа выполняется людьми с душой, собственными мнениями, надеждами, мечтами и стремлениями.
2. Основная проблема в оценке результатов заключается в том, что организации ограничивают свободу сотрудников, не дают им полностью реализовать свой потенциал.

3. Управленцы и лидеры заставляют сотрудников жить в соответствии с бизнес-критериями, которые редко совпадают с их личными ценностями и стремлениями.

4. Рабочий процесс, который мы наблюдаем в большом количестве организаций, связан с тем, что людям приходится мыслить и действовать вопреки самим себе.

5. Многие системы ценностей в организациях призывают руководителей забыть об их внутренней социальной ответственности.

6. Организации страдают от недостатка инициативы со стороны сотрудников, бизнес-деятельность все менее ориентируется на улучшение качества и становится все больше похожей на агитацию.

7. Люди с большой готовностью отказываются от своего права проживать жизнь так, как им кажется правильным.

А теперь предлагаю перечитать все суждения еще раз, оценить ваше отношение к ним и подумать — что вы можете изменить в своем стиле управления, чтобы стать настоящим креативным лидером? ■

ПРЯМАЯ РЕЧЬ ЧЬИМИ РУКАМИ ПРОВОДИТЬ МОДЕРНИЗАЦИЮ?

Владимир Преображенский, директор по исследованиям московской школы управления «Сколково»:

— Агенты изменений — люди с определенным набором качеств. Во-первых, они — практичные идеалисты. Это люди с идеалами, которые не только верят, что мир может и должен быть лучше, но и практичны в формировании путей в этот новый, лучший мир. Это очень важный сплав. Убери идеал — и лидеру при формировании мотива к действию не на что опереться, кроме материального интереса. С идеалами же возникает дополнительное измерение силы и притягательности. Во-вторых, агенты изменений любознательны и умеют воображать. Без этого процесс творчества невозможно запустить — ни в себе, ни в своей команде. Третье — способность «думать как работать», это называют способностью к критическому мышлению: идентифицировать зависимости и паттерны развития в

неструктурированных проблемах и благодаря этому эффективно их решать. Четвертое — внутренняя целостность. Лидеры и управляющие в корпорациях находятся под постоянным давлением: меняются рынки, требования со стороны акционеров, персонала, регулятора...

В основе умения «держать удар» лежит способность сохранять целостность представления о себе и об окружающем мире несмотря ни на что, каждый раз собирать себя из кусочков, когда кажется, что куча маленьких задач растащила вас на миллионы маленьких менеджеров. Современные бизнес-школы освоили методы, которые позволяют поддержать эту цельность и помочь ей окрепнуть внутри человека настолько, чтобы можно было обрести опору. Наконец, пятое — способность влиять. Это влияние в современном мире базируется не только и не столько на приказе и способности принудить, сколько на способности воодушевить и направить.



ЧЕТЫРЕ КНИГИ НА САМОЙ ДОСТУПНОЙ ПОЛКЕ

МОЖЕМ ЛИ МЫ В ПРИНЦИПЕ ДОВЕРЯТЬ ЛИДЕРАМ ИЛИ БОЛЬШИНСТВО ИЗ НИХ НЕКОМПЕТЕНТНЫ И НЕЭТИЧНЫ? ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС КАЖДЫЙ ИЩЕТ ДЛЯ СЕБЯ САМ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, РУКОВОДИТЕЛЬ БИБЛИОТЕКИ «СКОЛКОВО» ХЕЛЕН ЭДВАРДС РАССКАЗЫВАЕТ О ТОМ, В КАКИХ КНИГАХ ИМЕЕТ СМЫСЛ ИСКАТЬ ПОДОБНЫЕ ОТВЕТЫ.

ПРЕСС-СПУЖА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

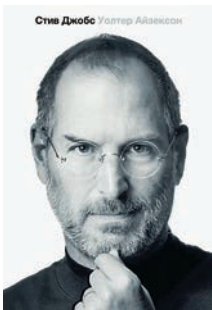


Что значит быть превосходным лидером? Значит ли это заставлять людей поверить в тебя или уметь видеть то, что не видят другие, и принимать правильные решения в трудных ситуациях? Оправдан ли жесткий и безжалостный стиль лидерства, если он залог хорошего результата? Подборка книг начинается с истории легендарного бизнес-лидера — Стива Джобса, умершего в 2011 году, который был признан лучшим генеральным директором в мире по версии Harvard Business Review и был известен своими высочайшими требованиями к сотрудникам. Разозлив Джобса в лифте, вы могли оказаться уволенными еще до того, как вернетесь на свое рабочее место. Кроме того, в нее включены две новые книги, основанные на масштабных исследованиях и делающие акцент на двух важнейших измерениях лидерства: управление отношениями и принятие решений в сложных ситуациях. Наконец, Барбара Келлерман описывает, как, устав от бесконечных ошибок своих руководителей, их преемники начинают играть более важную роль и становятся лидерами нового поколения.

СТИВ ДЖОБС УОЛТЕР АЙЗЕКсон SIMON & SCHUSTER, 2011. 656 С.

ISBN 9781451648539

В 1997 году, когда Стив Джобс вернулся в Apple, показал миру iMac и выпустил ряд рекламных роликов Think Different, не осталось никаких сомнений в его исключительной креативности. Помимо этого стала абсолютно очевидной его способность вести корпорацию за собой. Джобс сочетал в себе внимательность к мельчайшим деталям и умение оценивать общую картину. Его стратегия управления может быть сформулирована одним словом — «фокус». Эта книга рассказывает, как Джобс применял «фокус» в каждом аспекте бизнеса: от резкого



сокращения продуктовой линейки до упрощения операционной системы, от установления строгой дисциплины для всех поставщиков до дизайна Apple Stores.

Джобс был убежденным сторонником встреч, стратегий, маркетинговых обсуждений, анализа продуктов. Он верил в «тесное сотрудничество»: департаменты должны работать вместе с целью разработать единый продукт. Он также поддерживал совместный процесс рекрутмента, когда кандидат встречается с представителями нескольких департаментов. Он принимал в свою команду только игроков высшей лиги, «самых талантливых людей планеты», стараясь избегать «сборища дураков». Действительно, стиль управления Джобса был довольно жестким, с неожиданными приступами гнева и криками. Однако Айзексон делает вывод, что именно сочетание его гениальности, харизмы и таинственности заставляло людей делать вещи, которые и в мечтах не казались им реальными, и это позволило ему построить самую креативную в мире компанию.

ТРУДНО БЫТЬ БОССОМ. МОДЕЛИ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА

ЛИНДА А. ХИЛЛ,
КЕНТ ЛАЙНБЕК
HARVARD BUSINESS
REVIEW PRESS, 2011.
284 С.

ISBN 9781422163894.

Ключевая задача лидера — влиять на окружающих. Эта книга представляет модель лидерства, основанную на управлении собой, на своей сети контактов и своей команде. Если ваши коллеги не испытывают к вам доверия и уважения к вашим компетенциям, то повести команду за собой практически невозможно, поскольку формального авторитета или симпатии недостаточно. Создание эффективной сети контактов означает в том числе понимание



процесса реализации корпоративной политики и налаживание доверительных связей с теми, над кем у вас нет контроля. В случае с командной работой необходимо найти вескую причину для объединения коллектива и возможности для улучшения результатов — от существующих до максимума, на который команда способна.

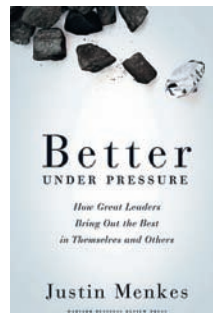
Автор рассказывает на страницах своей книги историю прогресса менеджера нового поколения. В каждой главе он предлагает новое испытание и описывает возможные способы его решения. Пережив сложности, связанные с получением роли руководителя, многие менеджеры становятся самодовольными и выбирают самую ужасную модель управления — посредственную. Книга включает анкеты для самопроверки, которые призваны послужить дополнительным инструментом для руководителя в повышении эффективности работы команды и ее отдельных представителей. Самое главное — сделать каждую рабочую встречу продуктивной, «заронить зерно прогресса», невзирая на сложность ситуации.

ЛУЧШЕ ПОД ДАВЛЕНИЕМ

ДЖАСТИН МЕНКЕС
HARVARD BUSINESS
PRESS, 2011
208 С.

ISBN 978-1422138700

Данная книга, основанная на исследовании руководителей компании и кандидатов на эту позицию, определяет три ключевые характеристики лидера, оперирующего в сложной и несовершенной среде. Первая — реалистичный оптимизм, способность трезво оценивать ситуацию, но и не терять веру в возможность ее изменить. Такой настрой отличается от «слепого оптимизма», который может оказаться разрушительным в случае, если трудности просто игнорируются. Воспитание в других чувств ответственности также относится к серьезным зада-



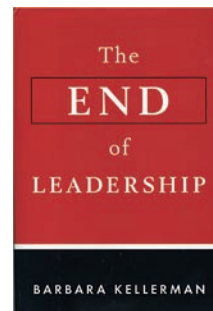
чам лидера. Служение цели — вторая характеристика — означает приоритет потребностей организации перед личными потребностями. Наконец, третья характеристика — умение найти порядок в хаосе — требует отточенных когнитивных навыков и правильной структуры мышления. Психологические трудности, с которыми сталкиваются лидеры, включают излишнюю погруженность в работу и изолированность от сотрудников, негативный настрой и безынициативность. Книга включает ряд бизнес-кейсов, иллюстрирующих поведение, правильное и не очень, руководителей крупных компаний.

КОНЕЦ ЛИДЕРСТВА

БАРБАРА КЕЛЛЕРМАН
HARPERONE, 2012.
256 С.

ISBN 9780062069160

Несмотря на усилия «индустрии лидерства», общественная уверенность в лидерах зачастую остается очень низкой. Лидеры воспринимаются как люди неэффективные и/или неэтичные. Зарплата руководителей вызывает недовольство, и многие считают, что суммы не соответствуют результатам работы. Келлерман предполагает, что культурные изменения в обществе, развитие технологий и развал системы общественного договора переносят вес реальной власти с плеч лидеров на плечи их преемников. Люди чувствуют себя более авторитетными и готовы открыто выражать свою позицию посредством социальных медиа. Кроме того, предприниматели оперируют вне традиционной организационной иерархии и существуют независимо от стандартных договоров между лидерами и преемниками. Эта книга предлагает новый взгляд на определения лидерства и способы обучения лидерству и воспитания преемника, соответствующий философии XXI века. ■



ГОСЗАКАЗ НА РЕКТОРОВ

Одной из части работы Московской школы управления «Сколково» в 2012 году стало «обучение обучающихся». Школа в рамках проекта «Новые лидеры высшего образования» занималась профессиональной подготовкой руководства российских ВУЗов. Участники программы констатируют как минимум расширение числа стоящих перед ними задач, переставших выглядеть неразрешимыми.

Одним из самых громких событий 2012 года стало принятие нового закона «Об образовании в РФ». Крупные изменения запланированы и уже реализуются как в школьных, так и в вузовских системах обучения. Российские университеты в ближайшем будущем ожидают особенно большие перемены — в течение нескольких следующих лет их количество сократится как минимум на 20%, реформе подвергается система финансирования университетов. Осенью 2012 года был проведен мониторинг вузов, который теперь станет ежегодным; по его результатам 136 учебных заведений было признано неэффективными и 26 из них было решено реорганизовать.

Практически незаметным при этом осталась одна из важнейших новаций закона «Об образовании» — реформирование руководящего состава вузов. В 2012 году в Министерстве образования был проведен конкурс на лучшую программу повышения квалификации для ректоров — в нем победил проект «Новые лидеры высшего образования», в рамках которого в Московской школе управления «Сколково» недавно завершился очередной модуль обучения слушателей данной програм-

мы. По словам Александра Климова, замминистра образования и науки, в рамках программы проходят обучение более ста вузовских управленцев со всей страны. Слушатели знакомятся с передовым международным опытом, встречаются с руководителями успешных университетов и корпораций.

Программа является собственной разработкой «Сколково». «Сейчас у нас в ней принимают участие 115 человек, в основном это проректоры. Одна из целей проекта — создание нового поколения управленцев высшего звена», — говорит Алексей Гусев, директор программ «Сколково». Первый курс программы, предполагающий заочное обучение, стартовал в ноябре этого года и продлится 12 месяцев. В нем 8 модулей, в каждом из которых по 5 учебных дней. Сейчас обучение проходят более сотни участников — их отобрали из 300 кандидатов, приславших свое резюме. В начале курса их разбили на 14 групп, каждая из которых занимается разработкой собственного проекта. Это позволяет развивать такие важные навыки, как умение взаимодействовать и совместно планировать развитие своего проекта.

«Сейчас для представителей российских вузов проблема не в навыках управления, а в понимании стратегии развития. В быстро меняющихся условиях важно обладать не только административными навыками, но и стратегическим видением. Школа «Сколково» умеет работать с его формированием», — отметил Исаак Фрумин, руководитель департамента образовательных программ НИУ-ВШЭ. В качестве преподавателей выступают как профессора и эксперты в различных областях, так и представи-

тели бизнеса. Их лекции занимают примерно 50% от общего времени обучения, остальное отводится работе над групповым проектом. В конце курса при наличии достойной теоретической базы эти проекты могут быть реализованы как пилотные модели.

Участники этой части проекта пока оценивают проекты «Сколково» более чем позитивно. «У нас два проректора ездили принимать участие в этой программе, и мы оцениваем ее очень позитивно. Когда люди получают доступ к возможностям и квалификации, это является очень эффективным. В наше время, к сожалению, таких возможностей не было», — отметил Николай Кудрявцев, ректор МФТИ. Виктор Кокшаров, ректор Уральского федерального университета, сообщил «Ъ», что программы обучения в МШУ «Сколково», в которых участвует наш управляющий состав, кардинально отличаются от других программ. «Для нас ценно то, что эти программы развивают две основные для нас компетенции. Во-первых, умение воспринимать и решать задачи университета с учетом современных трендов основных областей экономики. А во-вторых — связывать программы университета с решением задач бизнеса, общества и человека, исходя из того, какой будет наша экономика через десять, пятнадцать, двадцать лет».

По мнению господина Кокшарова, «кажется», что программа ставит перед участниками невыполнимые задачи. Впрочем, главный его вывод на основе опыта взаимодействия со «Сколково» — поставленные задачи решаемы.

АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА

«ЭЛИТА ДОЛЖНА СМОТРЕТЬ СИТУАЦИЮ НА ГОРИЗОНТЕ В СТО ЛЕТ»

РУБЕН ВАРДАНЯН, СОРУКОВОДИТЕЛЬ КОРПОРАТИВНО-ИНВЕСТИЦИОННОГО БЛОКА СБЕРБАНКА РОССИИ И ЭКС-ПРЕЗИДЕНТ ШКОЛЫ «СКОЛКОВО», РАССКАЗЫВАЕТ, КАКИЕ ЗАДАЧИ ОН СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ, ЗАНИМАЯСЬ СОЗДАНИЕМ КАФЕДРЫ НАСЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕСА И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В МОСКОВСКОЙ ШКОЛЕ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО» С ЦЕНТРОМ ИЗУЧЕНИЯ ЭТОЙ ПРОБЛЕМАТИКИ В ШКОЛЕ.

В начале такого рода решений всегда стоит какой-то вызов, и я хорошо знаю: у нас этот новый вызов есть, это именно вызов, и он новый. Мало того, он есть не только у бизнес-элиты, это вызов, стоящий перед всем российским обществом, а то и сразу несколько вызовов, о которых вообще невозможно не говорить, если речь идет о российском предпринимательстве как таковом.

Если в целом — да, в России сейчас есть большое количество богатых людей, которые совершенно по-разному создали свое состояние, но перед которым сейчас стоит совершенно одинаковая задача передачи этого бизнеса тому, кто будет в дальнейшем этим бизнесом заниматься. Можно предполагать вечное существование, но невозможно не предполагать, что бизнесу необходимы преемники в тот момент, когда его создатель не сможет или не пожелает дальше тянуть этот воз — и наиболее естественным, созданным природой человеческим вариантом решения этой проблемы является передача бизнеса по наследству.

У нас так, к сожалению, все вышло, что за последние 70 лет нечего и незачем было что-то кому-то передавать — поскольку до этого отняли все, что могло стать объектом наследования. Культуры наследования и всего, что за этим стоит — а это, например, институт создания династий, — тут нет. Богатые люди зачастую просто не знают, как отдавать и передавать свое дело кому-либо. Возникают настоящие проблемы — может быть, вообще не нужно передавать дело как таковое наследникам? Может, достаточно передавать заработанные деньги, ничего не оставляя в виде работающего бизнеса — ведь к созданному делу люди, которым есть что передать по наследству, относятся, как правило, более чем серьезно, во всяком случае, нормальная ситуация, при которой интересы бизнеса — это интересы того же порядка, что и интересы семьи, и зачастую эти вопросы невозможно разделить. Но если обыкновенно серьезные предприниматели имеют дело с продуманным, наработанным и проверенным подходом к такого масштаба вопросам, то именно в вопросах наследования все исчезает, нет ни наработок, ничего — это частное дело, и человек тут не имеет ни информации, ни концепции, в России тут — пустота.

Это очень серьезный вызов. И проблема интересна, кстати, не только у нас, в России: в том же Китае, в той же Бразилии, в Индонезии, Вьетнаме идет параллельное формирование прослойки очень богатых людей, которые стоят перед вопросом — а что вообще делать с этими деньгами, которые удалось заработать? «Новые богатые», которых становится все больше, в этом отношении не могут опираться только на традиционные институты, которые всегда предполагают, что обеспеченные люди — это единицы, что институты наследования жестки и регламентированы. Они уже другие, и для «новых богатых» необходимо наследование как минимум как дисциплина, которой кто-то занят, необходимы твердые факты, проверенные теории и работающие подходы — как и во всей остальной жизни.

НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ СРЕДУ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ ЧЕЛОВЕКУ, КОТОРЫЙ ВДРУГ НАЧНЕТ ДУМАТЬ В РЕЖИМЕ ТРЕХ ПОКОЛЕНИЙ ИЛИ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ ХОТЯ БЫ РАЗМЫШЛЯТЬ

Вторая проблема не менее серьезна: многие из той же аудитории хотят заниматься благотворительностью, филантропией, и это также предсказуемая и вытекающая из человеческой природы вещь. Но как создать семейный фонд, который действительно оптимально работал бы на благо общества или его отдельных групп, решал поставленные задачи, не был дорогостоящей игрушкой или объектом манипуляций? Этот пласт культуры — а речь идет именно о части общественной культуры, без которой общество не может считаться здоровым, — у нас отсутствует тоже и в силу тех же причин.

Мне кажется поэтому, что налицо достаточно большая потребность в существовании исследовательского центра в России, который исследовал бы лучшие и худшие примеры в этой сфере. Нам всем — и предпринимателям, и обществу — будет полезна даже простая попытка понять, проанализировать существующий опыт в этой сфере из других культур.

Например, нам необходимо исследовать на этот предмет существующий американский опыт — у нас часто ориентируются именно на это, но неизвестно, насколько он применим или неприменим в российских условиях и в российской деловой традиции. Нам также необходима как минимум попытка понять, что происходит в этом плане в Европе. Сейчас у нас нет ответа, почему в Европе, например, нет благотворительности в том виде, в которой это является основой инфраструктуры «третьего сектора» в США. Необходимо понять, идет ли речь о том, что различия в этих сферах определяется исключительно устройством налогового режима или налоги определяют лишь часть картины, на которую не в меньшей степени влияет культура. Это открытый вопрос.

Исследовательской проблематики, с которой нужно работать, очень много. Например, в России стали богатыми ощутимо много молодых людей, средний возраст заработка состояния в России намного меньше, чем на Западе. В «старых» странах все чуть проще — там есть естественная смена поколений, в рамках которой уход на пенсию и передача дел следующей генерации происходит в естественном ритме (хотя и тут есть серьезные изменения демографического плана). Но совокупность персональных семейных стратегий также не может существовать отдельно от стратегий на более широком уровне — я не устану повторять, что элита должна смотреть ситуацию на горизонте в 100 лет и в 300 лет, что элита, не готовая к горизонту планирования минимум в три поколения, не передаст по наследству ничего. Как только элита в России будет задумываться, что именно она в качестве своего дела может пере-

давать своему внуку и как именно она сможет это делать — она по-другому будет смотреть на свои сегодняшние действия, выстраивать долгосрочные правила игры именно для себя, а не для других, создавать системы самоограничения, которые дадут в итоге и рост нового качества для самого себя. Одна из задач, которые стоят сейчас перед нами, — создать профессиональную среду, которая поможет человеку, который вдруг начнет думать в режиме трех поколений, в этом направлении хотя бы размышлять.

При этом нельзя сказать, что тема в деловой среде табуирована: завещания пишутся уже сейчас. Но системы осмысленных моделей наследования можно видеть только там, где остались традиционные модели. Я думаю, что в десятках диаспоральных моделей передачи бизнеса есть на что обратить внимание — есть не только американский подход к таким проблемам, в России есть и еврейская традиция в этой сфере, и татарская, и армянская, и азербайджанская, есть традиция у староверов, которые дали деловому миру большое число прекрасных предпринимательских династий. В России есть, напомним, и большое число протестантов, имеющих свой взгляд на эти вопросы. Наконец, очаги традиционной культуры предпринимательства, не разрушенные в соответствующие периоды, есть и у русских, и, думаю, там их просто физически больше всего. И наконец, речь не идет только о наследовании. Это еще и культура благотворительности, и культура уплаты налогов, и культура активности в общественных целях — нельзя сказать, что в культуре сегодняшней России вообще не осталось ничего в этом смысле от России дореволюционной. К счастью, культура — крайне жизнеспособный механизм.

Другое дело, что всего этого мало для общей модели, иначе бы у нас все уже работало в этой сфере — а мы наблюдаем лишь некоторые подвижки. Я думаю, что от России не имеет смысла ждать механического копирования американской модели в этих сферах. Несомненно, мы ближе всего сейчас именно к ней, но я думаю, что мы, как всегда, возьмем модификацию этой модели, и в ее рамках, как это принято в складывающейся общественно-деловой культуре, будет несколько поведенческих и системных моделей, дополняющих друг друга и создающих пространство выбора и совершенствования через кросс-заимствования и отбор. Этот процесс идет, и его нужно исследовать.

Кстати, отличия в том, как это в перспективе будет выглядеть, есть уже сейчас — и это отличия и от Европы, где обычны заявления «я плачу так много налогов, что я не обязан ничего больше отдавать», и от США, где благотвори-

тельность — это то, что «само собой разумеется, и напоминания не требуются», поскольку это часть стиля жизни. В России интерес к благотворительности и участию в этом секторе свойственен даже среднему классу — она в России собирает денег в среде не самых богатых все равно зашкаливающее выше, чем в Европе, при том что в России чрезвычайно мало хороших фондов и институтов в сфере, которым реально можно доверять. Что из этого следует? Я не знаю, но знаю, что нам всем нужно это знать.

Центр необходим, чтобы кто-то занимался исследовательскими работами в этой сфере. Но также он нужен, чтобы кто-то делал соответствующие образовательные программы, которые помогали бы людям определиться в этих вопросах, иметь по ним аргументированное мнение. Нужны и короткие специальные программы для того, чтобы помочь людям не просто эмоционально решить вопрос о наследовании, а профессионально подойти к делу. Наконец, нужен Центр, чтобы кто-то задавал вопросы в этой сфере, чтобы кто-то формулировал вызовы — это тоже работа, ее нужно делать.

Почему это должны делать мы, а, например, не кафедры социологии в государственных университетах? Я читал биографию гениального ирландца Рокфеллера, который стал очень богатым человеком не очень праведным, если быть честным, способом. Он был гениален не тем, как он зарабатывал. Вся его гениальность в том, что он увидел в окружающей реальности две вещи, которые по существу вытащили Америку на широкую дорогу, на которой она вышла в самую развитую экономику мира. Первая — частное образование: стандарт частного университета задан Рокфеллером, затем процесс пошел волной. Вторая — благотворительные фонды как институты общества: Рокфеллер также первым осуществил к этому именно институциональный подход. На самом деле увидел те точки, которые были нужны для того, чтобы переломить ситуацию «дикого капитализма» в Соединенных Штатах — и американцы на самом деле очень хорошо помнят его vision в этом месте. У нас сейчас нет второго Рокфеллера, но нам тоже нужен такой vision, чтобы поменять общественную ситуацию. Мне сейчас кажется, что образование как механизм изменения страны — это одна из возможных тем для размышления и общественной дискуссии. Но эту дискуссию нужно вести профессионально, и опять же — нужны факты, для чего нужно, чтобы кто-то исследовал эту реальность.

Почему вообще мне интересны темы благотворительности, наследования, межпоколенческой институциональной инфраструктуры? Потому, что благотворительность — не просто отдача денег ради помощи больным и нуждающимся, не просто способ стать добрым человеком, отдав на благие цели честно заработанный рубль. Это в том числе способ воздействия на процессы изменения страны в целом. Я глубоко убежден, что правильно выстроенная система благотворительности, социальной помощи, социального участия приводит к изменению в национальных масштабах. ■

КОНСТАНТИН СЛОМАНИН



БИЗНЕС-ШКОЛА БЕЗ КАНИКУЛ

для кампуса современной школы управления нет времени года, в которое не происходит совсем ничего. «СКОЛКОВО» НЕ МОЖЕТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ КАНИКУЛ — РАСПИСАНИЕ ЗДЕСЬ ФОРМИРУЕТСЯ БЕЗ ПРОБЕЛОВ В КАЛЕНДАРЕ.



ЛЕКЦИЯ ПРОФЕССОРА ПО ПЕРЕГОВОРАМ БИЗНЕС-ШКОЛЫ «СКОЛКОВО» ВАНЕССЫ СЕЙМАН НА ДНЕ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ



ПРАЗДНОВАНИЕ 6-Й ГОДОВЩИНЫ БИЗНЕС-ШКОЛЫ «СКОЛКОВО». АЛЕКСАНДР ВОЛОШИН, ВАЛЕНТИН ЗАВАДНИКОВ И АНДРЕЙ РАППОРТ



ВЫПУСКНОЙ ВЕЧЕР 3-ГО КЛАССА СКОЛКОВО МВА



НОВЫЙ ГОД В БИЗНЕС-ШКОЛЕ «СКОЛКОВО» ПРОШЕЛ ПОД ЗНАКОМ «АРКТИЧЕСКОЙ МЕЧТЫ»



СТУДЕНТЫ «СКОЛКОВО» НА ПРАЗДНОВАНИИ ДНЯ РОЖДЕНИЯ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ



ОТКРЫТАЯ ЛЕКЦИЯ РИЧАРДА РИДА, ОДНОГО ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ И СОВЛАДЕЛЬЦА КОМПАНИИ INNOCENT DRINKS

Каждый
генеральный директор
принимает одно определяющее
решение – стать им!

СКОЛКОВО Практикум для директоров

интенсивная модульная программа на русском языке для перспективных директоров, кому важно сформировать систему управленческих знаний и навыков для руководства средним бизнесом в России

Узнать больше на презентации программы
в формате «тест-драйв»:
www.skolkovo.ru/practicum
practicum@skolkovo.ru

