

4. Шелудько В.М. Фінансовий ринок: підручник. – 2 –ге вид., стер. – К.: Знання, 2008. – 535 с.

5. Білик М.Д. Управління оборотними активами та витратами в антикризовому фінансовому менеджменті / М.Д. Білик // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2002, вип. 4. – 23–41 с.

6. Островська О.А. Антикризове фінансове управління в умовах економічної нестабільності // Ринок цінних паперів. – 2009. – №5–6. – С. 83–89.

7. Заворотній Р.І. Методологія оцінки вартості підприємств, що перебувають у тривалій фінансовій кризі / Р.І. Заворотній // Фінанси України. – К.: ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2015. – №2 (231). – 128 с.

8. Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями // Постанова Національного банку України, №23 від 25.01.2012. – [Електрон. джерело] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12>

9. Білик М.Д. Фінансовий аналіз / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с. – С. 584.

10. Куюн С. Занурення в невідомість / С. Куюн // Дзеркало тижня; К., 2014. – [Електрон. джерело] Режим доступу: [http://gazeta.dt.ua/energy\\_market/zanurennya-v-nevidomist-\\_html](http://gazeta.dt.ua/energy_market/zanurennya-v-nevidomist-_html)

В.А. БІЛОШАПКА,

д.е.н., професор кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Ю.Е. КУЛИК,

к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## Інтеграція компетенційного підходу в українські і міжнародні програми MBA

У статті розкриті і систематизовані фундаментальні першопричини недосконалості сфери освіти менеджерів. Виявлено необхідність зміщення акцентів у підготовці топ-менеджерів на українських та міжнародних програмах MBA в напрямі розвитку у них компетенцій, що передбачають наявність певних поведінкових установок. Показана успішна апробація інтеграції компетенційного підходу в одну з MBA-програм Міжнародного інституту бізнесу (МІБ-Україна).

**Ключові слова:** управлінська освіта, MBA-програми, компетенції, компетентність, результативність менеджерів, культура результативного менеджменту.

В.А. БЕЛОШАПКА,

д.э.н., профессор кафедры международного менеджмента,

Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

Ю.Е. КУЛЫК,

к.э.н., доцент кафедры международного менеджмента,

Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана,

## Інтеграція компетенційного підходу в українські і міжнародні програми MBA

В статье раскрыты и систематизированы фундаментальные первопричины несовершенства сферы образования менеджеров. Выявлена необходимость смещения акцентов в подготовке топ-менеджеров на украинских и международных программах MBA в направлении развития у них компетенций, предусматривающих наличие определенных поведенческих установок. Показана успешная апробация интеграции компетенционного подхода в одну из MBA-программ Международного института бизнеса (МИБ-Украина).

**Ключевые слова:** управленческое образование, MBA-программы, компетенции, компетентность, результативность менеджеров, культура результативного менеджмента.

V. BELOSHAPKA,

ScD in economics, DBA, Professor Department of International Management Kyiv National University of Economics,

Yu. KULYK,

PhD associate professor, Department of International Management Kyiv National University of Economics

## Integration of competencies-based approach in Ukrainian and international MBA programs

The fundamental root causes of imperfection of managerial education are revealed and systematized. The necessity of shifting emphasis in the preparation of top managers at Ukrainian and international MBA programs towards the development of managerial competencies providing existence of certain behavioral attitudes is identified. Successful integration of competencies-based approach in the one of the MBA programs at International Institute of Business (IIB-Ukraine) is shown.

**Keywords:** managerial education, MBA-programs, competencies, competence managers' performance, managerial performance culture.

**Постановка проблеми.** Сроком життя конкурентного переваги в сучасному бізнесі в силу розвитку інформаційних, наукових, промислових технологій має тенденцію до скорочення. Аналогічно інтелектуальний капітал будь-якого бізнесу без інвести-

цій в його актуалізацію втрачає свій конкурентоспроможний потенціал. Соответственно возникает спрос на управленческое образование, который требует удовлетворения путем формирования предложения на программы MBA школами бизнеса.

Таким образом, сегодня являются актуальными для исследования вопросы содержания и качества украинских и международных программ MBA.

**Целью статьи** является обобщение апробированных образовательных инноваций, обеспечивающих интеграцию компетенционного подхода в современные MBA-программы.

## **Анализ исследований и публикаций по проблеме.**

В работах иностранных ученых П. Друкера [1], Г. Минтцберга [2], С. Кови [3], А. Мамфорда и Дж. Голда [4], М. Макколлы [5] и украинских исследователей Д.Г. Лукьяненко [6], Е.Г. Панченко [7], А.И. Кредисова [8] показано, что менеджеры, получившие базовые знания и навыки в университетах, по истечению определенного времени управленческой работы в бизнесе приходят к пониманию необходимости дальнейшего собственного развития для повышения своей конкурентоспособности на рынке труда. Одним из решений такого вопроса является получение диплома MBA в школах бизнеса.

**Изложение основного материала.** Многие как украинские, так и заграничные программы MBA в школах бизнеса часто не полностью удовлетворяют требования своих клиентов. Почему индустрия управленческого образования действительно нуждается в серьезных инновациях? Есть несколько позиций, от которых следует отталкиваться, отвечая на этот вопрос.

**Позиция 1.** Менеджмент – это не только наука, но искусство и мастерство. Традиционные украинские и международные программы MBA (Master of Business Administration) заточены, прежде всего, на изложение концепций, закономерностей и инструментов. «Спасибо вам за науку» – такими словами выпускники MBA-программ часто благодарят свои университеты или школы бизнеса.

Это важно, но недостаточно. Менеджер должен уметь результативно действовать не «вообще», а в данном конкретном контексте. В этом умении учитывать специфические условия конкретной компании, особенности задачи и людей, вовлеченных в ее решение, и заключается управленческое искусство. Поэтому наряду со знанием того или иного инструмента от менеджера требуется понимание того, в каких случаях его использование принесет пользу, а в каких нет.

Получают ли слушатели сегодняшних MBA-программ достаточно импульсов к формированию такого понимания? Пока гораздо чаще можно видеть обратное – желание как можно быстрее применить эти инструменты. Это желание похвально. Но лишь при условии наличия в программе обязательного рефлексивного компонента, связанного с выявлением причин тех или иных результатов, полученных с помощью примененных инструментов.

При всей популярности MBA-программ есть немало менеджеров, которые принципиально обходят их стороной. Каковы аргументы таких менеджеров? Часть аргументации достаточно емко выражает фраза, которую мы недавно услышали от одного из противников MBA: «Идти на эту программу – это все равно что вместо тренировки в спортзале слушать рассказ об имеющихся в нем тренажерах».

Менеджмент – это еще и мастерство! Менеджер в уютной аудитории бизнес-школы может наметить очень четкий план реструктуризации, сопровождаемой увольнением 30 или 40 сотрудников компании из очередного кейса. И такой план вполне может совпадать с тем, что менеджмент рассматриваемой

в кейсе компании предпринял по факту. Но есть ли уверенность в том, что этот же самый менеджер проявит необходимое мастерство и справится с задачей оптимизации персонала, вернувшись уже в свою компанию, где есть похожие задачи, даже при том, что уволить потребуется гораздо меньшее количество людей? Авторам до сих пор не приходилось видеть много выпускников MBA, излучавших такую уверенность.

Сохраняя фокус на менеджмент как науку, университеты и школы бизнеса заведомо снижают потенциал своих слушателей стать лидерами внедрения KPM (культуры результативного менеджмента). Ведь целый ряд C-компетенций остаются в таком случае практически не активированными.

**Позиция 2.** Настоящими катализаторами профессионального развития менеджеров являются вызовы, обратная связь и поддержка. В монографии «KPM: культура результативного менеджмента» подробно разобрано то, что делает управленческую задачу вызовом: амбициозность и подтвержденная ценность, отсутствие права не справиться с этой задачей и «дельта навыков» [9]. Конечно, вступительные процедуры на MBA часто предполагают написание эссе с ожиданиями от программы. Но всегда ли в этих ожиданиях подразумевается именно вызов или чаще речь просто идет о стремлении будущего участника программы что-то «узнать», что-то «систематизировать», что-то «переосмыслить», что-то «разложить по полочкам»?

Конечно, и перечисленное выше имеет право на жизнь. И новые знания, и их систематизация полезны. Но сама энергетика приведенных выше слов-клише несколько противоречит смыслу настоящего управленческого вызова. Именно поэтому не стоит удивляться, если среди слушателей MBA-программ приходится наблюдать проявления излишней расслабленности и даже явного самолюбования.

Многие из таких слушателей в своих промежуточных оценках происходящего внутри программы напоминают коллекционеров впечатлений и инструментов. Не вполне соответствуя при этом образу менеджера, уверенно идущего к понятным и важным целевым результатам. Неудивительно, что, получив дипломы, такие выпускники могут столкнуться с серьезными сложностями. Особенно если содержание стоящих перед ними задач будет предполагать владение компетенциями «Принятие ценных обязательств» (Making Valuable Commitments), «Определение приоритетов и ожиданий» (Setting Agenda and Expectations), «Активизация энергии коллег» (Energizing Others).

**Позиция 3.** Менеджмент – это достижение ценных результатов через других людей. Согласившись с этим тезисом, придется согласиться и с тем, что профессиональное развитие менеджера невозможно без развития работающих в его подчинении сотрудников. Однако давайте внимательно проанализируем содержание программ Executive MBA, предлагаемых современным менеджерам. Эти программы ориентированы на развитие управленцев самого высшего звена. Но насколько серьезно фокусируется внимание слушателей на профессиональный рост и результативность тех, кто работает в их подчинении? Какими конкретными активностями это подкрепляется?

Сегодня явно недостаточно школ бизнеса, которые смогут дать серьезный и обстоятельный ответ на этот вопрос,

выходящий за пределы деклараций. Именно поэтому достаточно существенные проблемы мы наблюдаем у топ-менеджеров с развитостью компетенций «Получение обязательств от сотрудников» (Gaining Commitments), «Предоставление корректирующей обратной связи» (Providing Corrective Feedback). Большинство MBA-программ не только не нацелены на преодоление эгоцентризма своих участников, но, к сожалению, могут лишь усилить его.

*Позиция 4.* Знания и навыки не являются решающим фактором результативности топ-менеджеров. Следующие десять факторов по результатам исследований Centre for Creative Leadership были описаны Морганом Макколлом, Майклом Ломбардо и Энн Моррисон как главные причины того, почему талантливые менеджеры со временем сбивались со своего карьерного пути:

1) специфические проблемы бизнеса (сталкиваясь с проблемами финансовой результативности бизнеса, менеджеры демонстрировали отсутствие важных навыков управления или просто ленились предпринимать адекватные действия; более того, отказываясь признать проблему, маскируя ее и перекладывая вину на других, менеджеры демонстрировали свою неспособность изменяться);

2) нечувствительность к другим людям (использование прямолинейного, запугивающего стиля, особенно в ситуациях повышенного стресса);

3) пренебрежительность и высокомерие (яркие успехи в начале карьеры формировали у менеджеров чувство особой исключительности, приводящей к росту психологического барьера в отношениях с коллегами и подчиненными);

4) злоупотребление доверием (стремление любой ценой переиграть других, невыполнение того, что было обещано и т.д.);

5) микроменеджмент (неумение и/или нежелание делегировать полномочия и формировать команду);

6) чрезмерная амбициозность (озабоченность очередным продвижением, активное участие в политических играх, заискивание с руководством);

7) неэффективный подбор персонала (менеджеры устанавливали хорошие отношения со своим персоналом, но делали ставку на людей, которые не могли обеспечить необходимый результат);

8) неспособность мыслить стратегически (чрезмерное внимание к несущественным техническим деталям не давало возможность получить полную картину происходящего и планировать необходимые изменения);

9) неготовность приспособиться к руководителю, исповедующему иной стиль (менеджеры не сумели управлять конфликтом стилей, превратив его в личный конфликт с руководителем);

10) чрезмерная зависимость от своего опекуна (слишком долгое нахождение под опекой влиятельного человека в организации; по мере снижения авторитета и власти этого человека падал и авторитет его подопечного; даже если позиции патрона не ослаблялись, способность находящегося под его опекой менеджера принимать самостоятельные решения постепенно ставилась под сомнение) [10].

Этот перечень во многом объясняет результаты исследования Сидни Финкельштейна, который поставил перед собой задачу найти общее в действиях руководителей, которые ввергли свои компании в пучину катастрофических неудач.

Им было идентифицировано семь следующих привычек, из которых все исследуемые руководители, чьи компании оказывались на краю пропасти, обладали как минимум пятью:

1) привычка считать, что мы и наша компания всегда доминируют в своей среде и не зависят от обстоятельств;

2) привычка полностью отождествлять себя со своей компанией, теряя из виду грань между личными и корпоративными интересами;

3) привычка не сомневаться в своем знании ответов на все вопросы;

4) привычка безжалостно избавляться от всех, кто не проявляет 100-процентного согласия и поддержки;

5) привычка быть неутомимым пропагандистом своей компании, одержимым темой корпоративного имиджа;

6) привычка недооценивать препятствия;

7) привычка упрямо полагаться на те подходы, которые хорошо работали в прошлом [11].

Следует обратить внимание на то, что практически все составляющие неуспеха по этим двум перечням не связаны с формальными знаниями и навыками. Доминирующим здесь является поведенческий компонент, а список Финкельштейна вообще целиком состоит из привычек.

Пришло время разделить термины «компетентность» (competence) и «компетенция» (competency). Первый подразумевает знания и навыки – традиционный продукт управленческого образования. Второй дополняет знания и навыки присутствием определенных поведенческих установок. Важным проявлением этих поведенческих установок являются в том числе и привычки.

Так могут ли программы MBA гарантировать подготовку высокорезультативных менеджеров, если работа над компетентностью не будет дополнена целенаправленными усилиями по развитию компетенций? Очевидно, что изложенное выше уже делает такой вопрос риторическим.

Какие же элементы должны служить фундаментом инноваций, обеспечивающих интеграцию компетенционного подхода (competencies-based approach) в современные MBA-программы? Ниже рассмотрим несколько таких элементов. Часть из них уже получила первую успешную апробацию в 2012–2015 годах в двухгодичной программе Executive MBA Международного института бизнеса (МИБ–Украина).

1. Фиксация управленческих вызовов на начало программы. Важной составляющей ориентационной сессии программы является проводимый одним из авторов этой статьи мастер-класс, в котором в том числе дается введение в основы КРМ (культуры результативного менеджмента).

Мастер-класс завершается презентацией каждым участником программы мини-проектов, предполагающих ответы на следующие вопросы:

- Содержание главного вызова – мое целевое профессиональное достижение к концу программы.
- Почему я не даю себе право не достигнуть этого результата?
- Почему я не достигну результата на «старом багаже»? (Где наибольшие разрывы? Идеи? Ресурсы? Знания и навыки? Связи? Прочее?)
- Наиболее востребованные С-компетенции для принятия вызова.

• Содержание промежуточной победы через год?

2. Согласование перечня ключевых лидерских компетенций и их дескрипторов внутри учебной группы. Отметим, что абсолютное большинство из 11 компетенций КРМ [9] актуально не только для практических задач менеджеров-участников программы. Они могут в достаточной мере соответствовать и задачам, связанным с получением максимальной отдачи от инвестиций в сам учебный процесс. Более того, существенное развитие многих компетенций вполне возможно через участие в потоке задач и событий в период двухлетнего функционирования группы. Конечно, определенная адаптация в формулировке компетенций КРМ может быть востребована. Поэтому необходимо согласовать, что именно мы подразумеваем внутри группы под каждой из компетенций и для решения каких задач группы данная компетенция нужна?

3. Трехстадийный формат некоторых дисциплин.

Такой формат впервые был апробирован в Executive MBA в 2012 году.

Преподаваемый одним из авторов курс «Управленческая результативность» состоит именно из трех стадий. Первая (июль) – теоретический блок и постановка проектной задачи. Вторая (сентябрь) – презентации индивидуальных проектов с целевыми результатами на декабрь. Третья (декабрь или январь) – отчет по фактически полученным результатам проектов. Отметим, что слушатели могут выбрать свой вариант проекта из нескольких опций (рост результативности сотрудника, формирование в компании КРМ, стратегия управления собственной карьерой). Такой формат открывает принципиально новые возможности для подключения рефлексивной составляющей обучения, позволяющей вовлекать преподавателя и коллег в анализ причин получения тех или иных результатов, а при необходимости генерировать идеи корректировок.

4. Периодическая оценка прогресса по компетенциям. Каждый участник программы сможет получать от своих коллег дополнительную обратную связь. Формат работы в программе обеспечивает реальные предпосылки для высокой объективности и оперативности этой обратной связи. Важно также, что при этом она будет в основном носить дружеский, поддерживающий характер.

5. Использование критериев конкретности, обоснованности, реализуемости (КОР) для оценки не только дипломных работ, но и проектов по отдельным дисциплинам.

В программе Executive MBA в МИБ–Украина такая КОР–оценка уже используется для курса «Управленческая результативность». Необходимость соблюдения этих критериев, с одной стороны, значительно повышает вероятность подготовки действительно результативных критериев. А с другой стороны, стандарты КОР активизируют усилия участников программы на демонстрацию и развитие целого ряда компетенций.

6. Мониторинг результативности дипломных проектов выпускников программы.

Задачи такого мониторинга – не только сформировать статистику по реализации проектов, но и увидеть, как их успешность или неуспешность связаны с соблюдением критериев КОР. За счет качественного управления этим процессом биз-

нес–школа может получить непрерывный доступ к новым кейсам, обеспечить постоянный контроль за адекватностью дескрипторов КОР–оценки текущим реалиям бизнес–среды. Отдельно стоит подчеркнуть, что такая работа может серьезно активизировать связи между выпускниками. При этом преподавательскому составу школы бизнеса будет передаваться импульс к появлению ценных идей для действительно востребованных учебных продуктов уже в формате Post–MBA.

## Выводы

Современная сфера специализированного послеевропейского образования на украинских и международных программах MBA в школах бизнеса имеет значительные резервы для усовершенствования в направлении практической подготовки высокорезультативных менеджеров. Кроме того, чтобы обучать менеджеров новым знаниям и навыкам, школы бизнеса должны развивать у менеджеров определенные компетенции, включающие в себя ориентируемые на результат поведенческие установки.

Поэтому современные MBA–программы требуют инноваций, обеспечивающих интеграцию компетенционного подхода (competencies–based approach) в учебный процесс. И как мы видим из результатов нашего исследования, внедрение такого подхода в одну из международных программ MBA в Украине было позитивно воспринято обучающимися – менеджерами из реального бизнеса. Менеджеры получили возможность с научным обоснованием решить свой бизнес (например, рост результативности сотрудника, формирование в компании культуры результативного менеджмента) или личные задачи (например, стратегия управления собственной карьерой) под руководством опытных преподавателей–консультантов.

## Список использованных источников

1. Drucker P. Management Challenges for 21st Century. – New York: Harper Collins Publishers, 1999. – 224 p.
2. Mintzberg H. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. – San Francisco: Berrett–Koehler Publishers Inc., 2004. – 464 p.
3. Covey S. The 7 habits of highly effective people: Restoring the Character Ethic. – New York: Free Press, 2004. – 372 p.
4. Mumford A., Gold J. Management Development: Strategies for Action. – London: The Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. – 288 p.
5. McCall M. HighFlyers: Developing the Next Generation of Leaders. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 272 p.
6. Лук'яненко Д.Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності: Навч. посіб. – К.:КНЕУ, 2005. – 204 с.
7. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.:КНЕУ, 2004. – 468 с.
8. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т–во «Знання» КОО, 1999. – 556 с.
9. Білошапка В.А. КРМ: Культура результативного менеджменту: монографія. – К.: ВПП «Компас», 2014. – 256 с.
10. McCall M., Lombardo M., Morrison A. The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. – New York: Free press, 1988. – 224 p.
11. Finkelstein S. Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes. – New York: Portfolio, 2003. – 320 p.