

Научная жизнь

Интервью с В.В. Борисовой,
автором учебника «Управление промышленными
организациями» (М.: Кнорус, 2021)

Виктория Владимировна Борисова,
кандидат экономических наук, доцент,
завкафедрой «Управление организацией в машиностроении»
Института отраслевого менеджмента Государственного университета
управления (Москва), преподаватель программ MBA/МБИ,
консультант по вопросам разработки и принятия решений
на стратегическом уровне управления организацией,
заместитель председателя секции «Менеджмент»
учебно-методического совета ГУУ, руководитель магистерской
программы «Управление доходностью бизнеса», соавтор и соредатор
учебника «Управление промышленными организациями»
(М.: Кнорус, 2021. 436 с.) (Бакалавриат и магистратура)

Для цитирования: Интервью с В.В. Борисовой, автором учебника
«Управление промышленными организациями» (М.: Кнорус, 2021)
[беседу вела Е.В. Зенкина] // Наука и искусство управления / Вестник
Института экономики, управления и права Российского государственного
гуманитарного университета. 2021. № 3. С. 115–124. DOI:



For citation: *“Interview with V.V. Borisova the author of the textbook
'Management of Industrial Organizations' (2021) [The conversation was held by
E.V. Zenkina], Knorus, Moscow”, Science and Art of Management / Bulletin
of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State
University for the Humanities, no. 3, pp. 115–124, DOI:*

© Борисова В.В., 2021

Виктория Владимировна, Вы являетесь соавтором и соредактором учебника «Управление промышленными организациями» издательства «Кнорус»? Какова история его создания?

В.В. Борисова. Прежде всего, хотелось бы отметить, что ГУУ является основоположником высшего управленческого образования в России и более 100 лет ведет подготовку высококвалифицированных специалистов по управлению для народного хозяйства. Особенностью обучения в стенах вуза стал уникальный сплав двух идеологий. С одной стороны, мы поддерживаем и развиваем лучшие управленческие практики, учим студентов основам менеджмента и управления организациями любого размера, сложности и специализации. С другой стороны, ГУУ – это вуз отраслевого управления. Эта специфика всегда была несомненным конкурентным преимуществом университета, его визитной карточкой в образовательном пространстве.

История кафедры неразрывна связана с вузом. Являясь одной из старейших кафедр в ГУУ, она уже много лет ведет обучение специалистов в области отраслевого менеджмента с акцентом на промышленные организации.

В современных реалиях и в условиях перехода к «Индустрии 4.0» становится важным подготовка управленцев нового формата, способных организовывать новые формы взаимодействия с производством и информационно-коммуникационными технологиями. Для управления сложными социально-экономическими системами с выраженной технической составляющей, которыми и являются промышленные организации, требуется понимание специфики передовых производственных и инновационных технологий, особенностей используемых информационно-аналитических инструментов и информационных систем, перспектив цифровой трансформации и отраслевого развития. Такие знания крайне необходимы управленцу промышленными организациями, ибо незнание предметной области управления не даст возможности подготовить его к эффективной реализации своей организационно-управленческой функции (чтобы понимать как управлять, надо понимать чем управлять). Поэтому, мы постарались обобщить свой опыт подготовки такого специалиста, создав данный учебник.

Учебник «Управление промышленными организациями» был создан единомышленниками кафедры, и что примечательно, ее молодым составом. В нем три автора еще не достигли 40-летнего рубежа. Это во-многом определило стиль, подачу и содержание учеб-

ника, отразив, по мнению, молодых ученых наиболее интересные аспекты управления промышленными организациями, актуальные для специалиста и руководителя современного предприятия.

Один из разделов посвящен вопросам управления промышленными организациями с учетом глобализационных процессов и инновационных преобразований в российской экономике. Авторы знакомят читателя с особенностями управления холдинговыми структурами, организации производственной деятельности на основе Соглашений о промышленной сборке, а также спецификой проведения сегментации стратегической зоны хозяйствования и управления конкурентоспособностью продукта. В учебнике присутствует раздел, касающийся формирования системы поддержки и принятия решений в производстве с учетом технологий интеллектуального анализа данных, логико-вероятностного моделирования и нечетких алгоритмов. Также авторы уделили внимание вопросам организации управления научными исследованиями и опытно-конструкторскими работами в промышленных организациях, затрагивая процессы доходности выполняемых работ и цифровизации при сетевом взаимодействии контрагентов.

Одно из центральных мест в учебнике занимает раздел по прогнозированию деятельности промышленных организаций, поскольку современный управленец должен быть знаком с использованием адаптивных методов, методов регрессионного анализа и практикой использования ARIMA-моделей по методологии Бокса-Дженкинса. Завершает учебник раздел, касающийся использования лизинга в качестве инструмента для воспроизводства основных производственных фондов. Студенты имеют возможность познакомиться с лучшими практиками разработки лизинговой политики, методами оценки экономической эффективности лизинговой сделки и нормативными основами лизинговой деятельности.

Следует отметить, что учебник представлен в рамках электронно-библиотечной системы book.ru, рекомендован Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО в качестве учебника для направлений бакалавриата и магистратуры «Менеджмент», а также содержит электронное приложение с широкой базой тестовых заданий, что позволяет осуществлять контроль освоения дисциплины как преподавателем, так и студентам качественно самостоятельно заниматься в режиме удаленного доступа.

Конечно же за рамками учебника остались многие вопросы из практики управления промышленными организациями, особенно что касается экономики предприятия, анализа хозяйственной деятельности, стратегического планирования и конкурентоспособ-

ности. Но мы стремились отразить в нем те аспекты, которые порождены потребностями цифровой экономики и которые, на наш взгляд, наиболее актуальны в настоящее время для подготовки промышленных менеджеров новой «цифровой» формации.

Осмыслив приобретенный опыт, мы, конечно же, думаем об его улучшении и доработке. Но это планы на будущее.

Виктория Владимировна, как Вы оцениваете современную ситуацию с качеством подготовки бакалавров в вузах по направлению «Менеджмент» в условиях пандемии и введения дистанционных форм обучения?

В.В. Борисова. Пандемия оказала серьезное влияние на систему высшего образования. Вузы в экстренном порядке меняли свои модели обучения, в связи с необходимостью перехода на дистанционный формат и онлайн-режим. Этот путь для многих был сопряжен с трудностями и сложностями: требовалась перестройка не только технической базы вузов и университетов для устойчивой телекоммуникационной связи, но и перестройка образовательного контента. И если с первым все справились достаточно успешно, то со вторым как раз и стали возникать основные проблемы. Оказалось, что просто переложить в дистанционный формат традиционный учебный процесс (лекции, практикумы, семинары, лабораторные занятия и прочие формы) нельзя, нужно менять все: от содержания до формы подачи и внедрения новых инструментов обучения. Вот отталкиваясь от образовательного контента, реализующегося с помощью технологий электронного обучения и являющегося фактором эффективной подготовки студентов, и можно обсуждать качество подготовки обучающихся, в том числе и по направлению «Менеджмент».

Проще всего оказалось адаптироваться к условиям пандемии информационным специальностям. Они и так, по своей сути, были завязаны на информационно-коммуникационные технологии и средства обучения. Хуже пришлось техническим наукам, особенно там, где была высока потребность в лабораторном оборудовании. Управленческая же подготовка заняла промежуточное место. С одной стороны, мы наблюдали усиление индивидуализации обучения путем формирования контура обратной связи с преподавателями в этот период. Часть студентов подтянулась и стала более активно заниматься, что в не малой степени способствовал самостоятельно выстраиваемый режим обучения и сам онлайн-режим.

Другая часть демонстрировала более низкий уровень освоения материала, поскольку в силу структуры своей личности нуждалась в непосредственном очном формате взаимодействия. Трудности контроля посещения онлайн-занятий, отслеживания выполнения учебных мероприятий, отсутствие проработанных педагогических моделей обучения и прочие факторы привели к снижению качества подготовки студентов в тот период. Этот факт признается всем преподавательским сообществом. «Менеджмент» в этом не является исключением.

Такое положение дел не означает, что дистанционные технологии плохи, а студенты не могут хорошо учиться с их помощью. Дистанционные технологии и онлайн-обучение уже прочно вошли в образовательный процесс, и вузы уже не откажутся от их использования. Дело в том, как организован сам процесс обучения. Причинами его неэффективности могут быть разные аспекты: от отсутствия устойчивой интернет-связи и персональных компьютеров до неприятия формата онлайн-обучения и элементарного нежелания что-либо менять в своем учебном процессе. Для таких направлений как «Менеджмент» с большой долей дисциплин социально-гуманитарной направленности необходима перестройка не только содержания подготовки с ориентацией на современные цифровые решения и инструменты, но и изменение подходов и моделей обучения, поиск новых форм, способствующих повышению качества обучения. В этом смысле у преподавателей за время пандемии накопился очень интересный опыт, который может и должен стать основой подобных изменений. Мы учились не просто вести занятия онлайн, а искать способы и средства максимально эффективно донести необходимую информацию до обучающегося. Мы открывали для себя новые инструменты, приобретали новые информационные навыки, осваивали новые технологии. Это был трудный, но полезный период.

Сейчас очень важно, чтоб в пост ковидный период эти наработки не потерялись. Мы уже не вернемся к тому, как велись занятия до пандемии. Студенты нам не дадут. Оценив возможности дистанционных технологий и онлайн-обучения, они стали нашим локомотивом в перестройке образовательного процесса, нашим двигателем. И вольно или невольно мы будем выстраивать учебную работу именно с участием информационно-коммуникационных технологий. Это определяет новые характеристики качества образования, которые нам предстоит осмыслить и принять. Ну а затем, и научиться их развивать и совершенствовать.

Виктория Владимировна, Вы упомянули о перестройке содержания подготовки обучающихся по направлению «Менеджмент».

В чем по-Вашему необходимость такого пересмотра и какие ключевые компетенции должны быть сформированы у студентов, чтобы работодатель был заинтересован в них?

В.В. Борисова. Типичная реакция большинства работодателей на молодого выпускника – забудьте всё чему Вас учили, мы научим Вас всему сами. По сути, это означает, что работодателя интересует не столько его профессиональные знания и умения после выпуска (то, что обычно называется “hardskills”), сколько его способности, с помощью которых он сможет генерировать новые знания и умения, направленные на перспективы инновационного развития и экономического роста организации, куда он пришел работать. Это требует серьезного переосмысления подготовки специалиста в области управления.

На первый план выходят ключевые компетенции в области системного и критического мышления, управления проектами, суждения и принятия решений, координации и управления коллективом, клиентоориентированности и когнитивной гибкости. Чтобы их освоить будущему специалисту, процесс его обучения должен основываться на системном подходе к управлению, методологии системного анализа, позволяющей рассматривать все явления и процессы происходящие в организации, корпорации, холдинге, в комплексах, структурах и отраслях во взаимосвязи. Любое управленческое воздействие, осуществляемое с заданной целью в любой среде функционирования и на любом уровне управления должно быть продумано и просчитано на предмет того, к каким последствиям оно приведет организацию (корпорацию и т. д.), какой эффект оно ей принесет и сколько ресурсов будет на него затрачено. По сути, каждая управленческая дисциплина по мере своего изучения от младших курсов к старшим должна углублять знания и умения в управленческой деятельности, быть максимально практикоориентированной, приближенной к реалиям современной жизни. Это требует от содержания блока управленческой подготовки направленности на практическую деятельность, адаптацию под специфику образовательной программы и потребности потенциальных работодателей, гибкость учебного материала и образовательного процесса, интеграцию с современными информационно-коммуникационными технологиями. Изученные методы, инструменты, алгоритмы, модели и методики не должны быть «мертвыми» зна-

ниями. Они должны быть реалистичными и адекватными современной управленческой деятельности и стать рабочими инструментами выпускника, его базой, раскрывающей его потенциал как управленца новой формации. Вот такого выпускника захочет взять работодатель.

Но подготовка такого специалиста требует от нас, преподавателей, вдумчивой работы по изменению структуры и содержания как самой образовательной программы, так и ее дисциплин. ГУУ уже несколько лет занимается построением новой концепции управления. Мы развиваем идею открытой цифровой платформы «Опережающее развитие управления в России», ориентированной на поддержку и развитие прогнозирования, разработки и продвижения научных инноваций, освоения и применения новых образовательных ресурсов, анализ, оценку и модернизацию практики управления социально-экономическими процессами и системами. Переходя к образовательным стандартам нового поколения, рабочая группа секции менеджмента учебно-методического совета ГУУ при поддержке руководства университета и при активном участии ведущих ученых кафедры теории и организации управления внесла существенные изменения в подготовку будущих управленцев, заложив в ее основу системный подход. Значительно усилена часть, связанная с освоением информационно-аналитических компетенций: пересмотрено содержание дисциплин, сопряженных с компьютерными технологиями в сторону практических навыков поиска, обработки и анализа информации, в том числе средствами искусственного интеллекта, и владения сопутствующими информационными продуктами. Выстроена единая линия базовых дисциплин управленческого блока, в результате чего они приобрели новое современное изложение. Наши ребята, обучающиеся по новой модели менеджмента, закончили только второй курс, но мы видим первые позитивные результаты, проявляющиеся в их взаимодействии с работодателями в рамках проектной работы. Это дает нам уверенность в том, что выйдя из стен университета они станут очень востребованными современной управленческой практикой специалистами.

А мы продолжаем искать новые управленческие инновации и не останавливаемся на достигнутом. Внешняя среда меняется стремительно в эпоху цифровых решений, поэтому наши шаги ориентируются на принципы адаптируемости, гибкости и интеграции для поиска перспективных подходов в развитии управленческой науки.

Виктория Владимировна, каковы на Ваш взгляд перспективы отраслевой направленности подготовки выпускников, ведь не для кого не секрет, что российская промышленность переживает не лучшие свои времена? Стоит ли готовить специалистов с высшим образованием отраслевого направления в условиях усиления внимания к среднему профессиональному образованию?

В.В. Борисова. Еще в начале нашего разговора, я отмечала, что ГУУ в своей истории развития всегда придерживался отраслевой направленности. Именно ориентация на реальный сектор экономики была визитной карточкой более 100-летнего существования нашего вуза. Есть много прекрасных отраслевых вузов, осуществляющих подготовку кадров для транспортной отрасли, пищевой и химической промышленности, электроэнергетики и машиностроения и прочих отраслей народного хозяйства. Они готовят высококвалифицированных специалистов, знающих технику, технологию и организацию производства своих отраслей. Но они не готовят средний и высший управленческий персонал. Это наша задача.

Как преподаватель системы бизнес-образования, я наблюдаю устойчивую потребность в управленческих знаниях на протяжении многих лет у сложившихся руководителей с базовой технической подготовкой. Для управления современным производственным предприятием, крупным холдингом, научно-производственным объединением или транспортно-логистической компании недостаточно знать предметную специфику своей работы, необходимо еще уметь принимать управленческие решения ставить цели, понимать и проводить диагностику проблем организации, оценивать конкурентоспособность продукции и позицию организации на конкурентном рынке, формировать стратегии устойчивого развития и внедрения инноваций и т. д. Это все современное стратегическое управление, но оно не может быть оторвано от отраслевой специфики. В соединении управленческой подготовки с отраслевой направленностью порождаются уникальные синергетические свойства руководителей, способные оказать значительное влияние на развитие и конкурентоспособность современных организаций, сделать их эффективными и продуктивными не только в краткосрочном периоде, но и в долгосрочной перспективе.

Также и со средним профессиональным образованием. Получив базовую квалификацию специалиста или рабочую профессию,

выпускник колледжа может остановиться в своем обучении и совершенствоваться профессионально. При этом он будет ограничен в движении по карьерной лестнице в силу действия профессиональных стандартов. Для дальнейшего развития ему нужно будет приобретать высшее образование. А поскольку база профессиональной части у него уже сформирована, то лучшим приложением своих усилий может стать подготовка в области отраслевого управления.

Это дает нам основание считать, что несмотря на трудности, сопровождающие развитие российской промышленности, потребность в отраслевой подготовке сохранится.

Наша задача приумножить лучшие достижения и практики отраслевого управления, и, прежде всего, передать их нашим студентам. У вуза есть все возможности для этого. Настройка студентов с первого курса на умение решать конкретные проблемы конкретных предприятий и организаций реального сектора экономики в рамках проектной деятельности позволяет формировать прекрасный практический опыт. Помимо приобретаемых навыков командной работы, генерации идей и работы со сложными ситуациями, обучающийся формирует свою собственную компетентностную модель будущего профессионального развития, делая процесс своего обучения более осознанным и продуктивным.

В этом нам помогает выстроенная система взаимоотношений с потенциальными работодателями. Сотрудничество с ведущими отраслевыми лидерами позволяет не только понимать их квалификационные запросы к будущему специалисту, но и адаптировать образовательный процесс под их потребности с учетом профессиональных стандартов. Такое взаимодействие формирует устойчивую связь в контуре «колледж–вуз–работодатель» и способствует сохранению отраслевой специфики подготовки. Работодатель имеет возможность присматривать себе будущие профессиональные кадры с попутной подстройкой процесса их обучения, а вуз получает возможность оперативно отслеживать изменения отраслевого рынка труда и активно реагировать на его потребности, не теряя, а развивая отраслевую специфику подготовки.

Мне видится, что такая позиция выгодна всем участникам образовательного процесса: студентам, вузу и профессиональному сообществу. Все получают несомненные преимущества, в том числе и колледжи. Выстраивая отношения с вузами, они расширяют сферу взаимодействия с потенциальными работодателями, которые могут быть заинтересованы в подготовке будущих специалистов с более развитыми профессиональными компетенциями.

*Виктория Владимировна,
что Вы считаете наиболее важным
в подготовке современного менеджера?*

В.В. Борисова. Я позволю себе процитировать замечательную фразу академика Л. Капицы из письма И. Сталину, касающегося назначения Л. Берии руководителем атомного проекта «Дирижер должен не только махать палочкой, но и знать партитуру». Так и в подготовке специалиста в области управления. Прежде всего он должен очень хорошо знать свою предметную область. Но знать так, чтоб не просто понимать смысл происходящих внутри предметной области процессов, а видеть их взаимосвязь с внешней средой, оценивать влияние возникающих изменений, динамику развития и перспективы трансформаций. Современный менеджер мне представляется в образе системного управленческого интегратора, который, каждый раз решая поставленную перед им управленческую задачу, собирает решение как управленческий конструктор из всех доступных ему средств, методов, алгоритмов и ресурсов. Вот такие системные навыки и знания я считаю основными в подготовке управленца на современном этапе развития экономики и общества.

*Интервью провела
д-р экон. наук Е.В. Зенкина*