

*Н. Д. Стрекалова*

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

Статья посвящена выявлению проблем профессиональной подготовки менеджеров в области бизнес-планирования и путей их решения. Рассматриваются зарубежный и российский опыт, а также результаты исследований, оценивающие полезность бизнес-планирования для развития предпринимательства. Представлены результаты проведенного автором исследования по выявлению потребностей в обучении бизнес-планированию и предпочтений потребителя. Определены особенности этой дисциплины и сформулированы ключевые проблемы, связанные с профессиональной подготовкой менеджеров в области бизнес-планирования. Разработаны основные подходы и даны методические рекомендации по их решению. Статья вносит вклад в развитие методологии и методики обучения менеджеров бизнес-планированию.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Создание и развитие нового бизнеса, а в некоторых случаях и выживание предприятий в условиях обострения конкурентной борьбы требуют сегодня от предпринимателей и менеджеров видения будущего образа своей компании, постановки стратегических целей, разработки и реализации стратегий в свете угроз и возможностей внешней среды, извлечения из них экономической выгоды на основе поиска бизнес-идей, выбора и успешной реализации наиболее перспективных предпринимательских проектов. Менеджеры и предприниматели XXI в. должны уметь планировать свою деятельность и деятельность своей компании, разрабатывать и оценивать бизнес-планы. Все это актуализирует потребности предпринимателей и менеджеров в обучении бизнес-планированию.

Среди актуальных аспектов развития малого и среднего бизнеса в России, возрождения промышленного производства за последние годы эта проблемная область в настоящее время приобретает все большее значение. Растет интерес крупных предприятий к развитию внутренней формы предпринимательства — интрапренерства, анализу предлагаемых бизнес-идей,

разработке и оценке бизнес-проектов. Наступивший XXI в. требует новых подходов к планированию, гибкости и динамичности, использования современных аналитических систем, а следовательно, более эффективных методов обучения менеджеров, настройки их компетенций в области разработки и реализации бизнес-планов.

Возникновение потребности в бизнес-планировании связано с переходом России к рыночной экономике. Она стала формироваться достаточно поздно. Первые бизнес-планы появились в начале 1990-х гг. и с 1995 г. стали превращаться в обязательный документ для обоснования эффективности проектов с целью получения инвестиций из внешних источников.

Известно, что бизнес-план преследует выполнение двух важных функций: во-первых, он служит плановой основой и направляет деятельность фирмы, определяя выбранную стратегию и указывая курс действий в будущем; во-вторых, привлекает инвестиции из внешних источников. Сегодня предприятиям малого и среднего бизнеса необходимы современные методики и технологии бизнес-планирования, учитывающие специфику их бизнеса, их потребности, адаптированные к российским экономическим условиям.

Вместе с тем современные бизнес-школы и университеты, занимающиеся обучением бизнес-планированию, сами нуждаются в разработке современных подходов и эффективных методов обучения, позволяющих в условиях дефицита времени развить необходимые компетенции, востребованные на практике. Все это и определило актуальность исследования.

Статья состоит из трех частей. Первая из них рассматривает зарубежный и российский опыт, а также результаты исследований, оценивающие полезность бизнес-планирования для развития предпринимательских структур. Во второй — представлены и проанализированы итоги проведенного автором исследования по выявлению потребностей в обучении и предпочтений потребителя образовательных услуг. В третьей части определены особенности этой дисциплины и выделены основные проблемы, связанные с профессиональной подготовкой менеджеров в области бизнес-планирования. Разработаны новые подходы и даны методические рекомендации по решению указанных проблем. Статья вносит вклад в развитие методологии и методики обучения менеджеров бизнес-планированию.

#### **ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ**

В настоящее время учебные программы по обучению предпринимательству имеются почти в каждой Американской ассоциации аккредитованных университетских школ бизнеса (American Assembly of Collegiate

Schools of Business — AACSB), в более чем 1400 колледжах; их количество возрастает во всем мире [Katz, 2003]. Содержание программ варьируется достаточно широко и может охватывать материалы конкретных ситуаций (кейсов), моделирование, использование различных «практических» подходов [Gorman, Hanlon, King, 1997]. Один из наиболее популярных форматов учебных планов включает в себя обучение бизнес-планированию. В исследовании ведущих преподавателей бизнес-образования обучение разработке бизнес-плана (бизнес-планированию) было определено как самая важная составляющая программ обучения предпринимательству [Hills, 1988]. Был проведен анализ каталогов (2004 г.) колледжей 100 ведущих университетов США [U. S. News and World Report, 2004] на предмет наличия в них конкретных курсов, которые в своих описаниях содержат обучение разработке бизнес-плана. Результаты исследования показали, что 78 из 100 ведущих университетов предлагали такие курсы в программах по предпринимательству или управлению малым бизнесом [Honig, 2004].

Учитывая высокий уровень университетов, в которых ведется обучение бизнес-планированию, и степень распространения последнего, тем не менее отмечается незначительное число исследований, в которых оценивается воздействие обучения бизнес-планированию на последующую деятельность предпринимателей [Gorman, Hanlon, King, 1997]. Исключением, пожалуй, являются работы, в которых проанализировано воздействие образования на предпринимательские намерения обучающихся, используя представления студентов о желании начать свой бизнес и видение предпосылок (возможностей) для этого [Autio et al., 1997; Krueger, 1993; Peterman, Kennedy, 2003]. В целом полученные результаты исследований свидетельствуют о том, что под воздействием определенных форм и видов обучения у человека возрастают собственные намерения начать свой бизнес. В частности, организация практики, которая позволяет наработать собственный опыт, признается особенно полезной для проявления желаний, постановки реальных целей, усиления намерений и видения возможностей [Peterman, Kennedy, 2003]. К сожалению, в литературе пока не представлены исследования, в которых системно анализируется взаимосвязь между обучением предпринимательству и предпринимательской деятельностью [Autio et al., 1997].

Модель обучения предпринимателей — парадигма бизнес-планирования — стала настолько популярной, что многие университеты посылают свои команды по всему миру для участия в конкурсах бизнес-планов [Ames, 1989; Hindle, 1997; Kahrs, 1995; Maitland, 1996]. И результат, и процесс участия в таких конкурсах считаются очень важными для университетов, и они, кажется, гордятся победой в этих конкурсах практически в той же степени, что и успехами своих спортивных команд.

Несмотря на значительные затраты временных ресурсов, выделяемых в учебных планах на обучение, руководство разработкой бизнес-планов и курирование конкурсантов, организацию и проведение самих конкурсов, теоретические доводы и аргументы в пользу практической значимости бизнес-планирования для выживания предприятий малого бизнеса пока еще недостаточно четко сформулированы [Castrogiovanni, 1996]. Очевидно, что школы бизнеса обучают бизнес-планированию, поскольку планы призваны помочь опытным и начинающим предпринимателям избежать ошибок в бизнесе.

Исследования, связанные с бизнес-планированием, своими историческими корнями уходят в США. Одна из первых статей о долгосрочном планировании с использованием предпринимательского подхода была написана П. Дракером [Drucker, 1959], где он попытался определить долгосрочное планирование как организованный процесс принятия решений предпринимателем. Система взглядов П. Дракера на бизнес-планирование получила дальнейшее развитие в исследованиях [Halford, 1968; Webster, Ellis, 1976], а также в более поздних работах, написанных в 1980-е гг., например: [Ames, 1989; Fry, Stoner, 1985; Hisrich, Peters, 1989; McKenna, Oritt, 1981; Rich, Gumpert, 1985; Shuman, Shaw, Sussman, 1985; Timmons, 1980; West, 1988]. Характерно, что все эти исследования были ориентированы на вновь создаваемые или уже существующие малые фирмы.

В исследованиях представлялись аргументы «за» и «против» бизнес-планов и предлагалась структура, включающая ориентировочно от 13 до 200 наиболее существенных пунктов, которые предприниматель должен освещать при разработке бизнес-плана. Эти пункты охватывали все стороны деятельности предприятия, включая попытку выявить и предсказать спрос на продукты/услуги, а также позволяли реализовать аналитический и стратегический подходы в планировании [Robinson, 1996].

Крупные международные консалтинговые компании типа Ernst & Young [Siegel, Ford, Bornstein, 1993] продвигали бизнес-планирование путем подготовки своих публикаций и спонсирования конкурсов, которые вскоре приобрели популярность. Поддержка конкурсов привела к тому, что они широко распространились и стали проводиться во многих ведущих американских университетах. Анализ сайтов показал, что в 10 из 12 ведущих университетов США организуются их собственные конкурсы бизнес-планов.

Обучение бизнес-планированию осуществляется сегодня и во многих российских университетах и школах бизнеса. Ряд российских университетов (СПбГУ, ГУ-ВШЭ, МГУ и др.) также проводит конкурсы студенческих бизнес-планов, в которых принимают участие и студенты из других городов России.

Учитывая значительные средства, затрачиваемые на обучение бизнес-планированию, прошедшие обучение студенты должны демонстрировать растущий профессионализм, знание и понимание тех процессов, которые реализуются в ходе создания нового бизнеса и развития компаний. Однако проведенные исследования, оценивающие полезность бизнес-планов для предпринимательских структур, не дают однозначных ответов [Stone, Brush, 1996]. Одно исследование показало, что только 28% из выборки (500 фирм) имели законченный формальный классический бизнес-план и лишь 4% занимались бизнес-планированием систематически [Bhidé, 2000]. В этом исследовании указывается, что процесс планирования был коротким: 63% фирм из выборки осуществляли планирование на несколько месяцев вперед, и всего лишь 9% планировали деятельность более чем на год [Bhidé, 2000].

В большинстве ранее проведенных исследований рассматривается, как бизнес-планы влияют на рентабельность деятельности организации. Одни выявили положительную связь между планированием и рентабельностью [Bracker, Keats, Pearson, 1988]. Другие — отрицательную или вовсе отсутствие такой связи [Boyd, 1991]. Некоторые авторы анализировали деятельность по бизнес-планированию для новых предприятий [Delmar, Shane, 2003]. В одном из исследований зарождающихся фирм авторами не было обнаружено никаких связей между доходностью (рентабельностью) бизнеса и теми, кто составил формальные бизнес-планы спустя 2 года после основания [Honig, Karlsson, 2004]. В другой работе авторы, использовавшие иной подход, обнаружили положительные связи между бизнес-планированием и выживанием предприятий после полутора лет их существования и выявили взаимосвязь между непрерывным планированием и развитием продуктов/услуг [Delmar, Shane, 2003].

В исследовании [Berry, 1998] изучалось значение бизнес-плана и стратегического планирования для сотрудников 487 высокотехнологичных компаний Великобритании. Была выявлена значимая корреляционная зависимость между тремя факторами: восприятием сотрудниками важности формирования бизнес-стратегий, установленной процедурой планирования и размером фирм. Другое исследование [Analoui, Karami, 2002] установило, что у 87% обследованных ими предприятий малого и среднего бизнеса Великобритании имелся формальный, выраженный в письменном виде, бизнес-план, и только у 13% не было официального бизнес-плана. Эти результаты подтверждаются и другими авторами, которые отмечают, что предприятия малого и среднего бизнеса, как правило, в большей степени применяют планирование, чем считалось ранее. Они вынуждены осуществлять бизнес-планирование для того, чтобы выжить. Планирование не только увеличивает их шансы на успех, но и благотворно влияет на

эффективность деятельности компании. В целом результаты последних многочисленных зарубежных исследований позволяют сделать вывод о том, что успешные предприятия действительно ведут свой бизнес на основе стратегического подхода, осуществляют стратегическое и бизнес-планирование.

Бизнес-планы сегодня прочно вошли в практику бизнеса. Бизнес-план является первым шагом в предпринимательском процессе, но в отличие от собственно предпринимательской деятельности, предполагающей активные действия со стороны предпринимателя, он сосредоточивается прежде всего на обосновании бизнес-идеи и разработке модели будущего бизнеса.

#### **ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ И ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ**

Формирование отличительных возможностей современных бизнес-школ начинается с выявления потребностей клиентов в обучении. Очевидно, что в условиях бурно развивающегося рынка образовательных услуг в области менеджмента и бизнес-образования, роста спроса на образовательные программы разные сегменты потребителей ищут предложения, адаптированные к их специфическим потребностям (профессиональным, связанным со спецификой их текущей или будущей деятельности в той или иной сфере бизнеса, а также личностным потребностям, учитывающим «исходный» уровень их профессиональной подготовки).

Нами было проведено экспресс-исследование среди студентов с целью выявления потребностей и предпочтений потребителя. Перед началом обучения студентов по дисциплине бизнес-планирования (на «входе») было интересно узнать, какие цели они ставят перед собой в связи с изучением этой дисциплины, каковы их потребности и предпочтения. При этом мы руководствовались справедливым высказыванием: «Если у человека нет цели, то любая дорога приведет его не туда». В общей сложности анкетированием было охвачено 320 человек — два потока студентов специальности «Менеджмент организации» (3-й и 4-й курс), где были представлены разные специализации: от «Управления персоналом», «Маркетинга», «Управления рекламой» до «Информационного менеджмента» и «Финансового менеджмента». Перед студентами была поставлена задача — сформулировать цели и ожидания, которые они связывают с изучением этой дисциплины.

На наш взгляд, осознанная постановка целей должна способствовать формированию профессионального сознания студентов, что позволит им в дальнейшем более осознанно и эффективно работать над формированием своих компетенций. Основные результаты исследования в обобщенном виде представлены в таблице.

Таблица

**Личные цели и задачи студентов, связанные с изучением  
бизнес-планирования**

<b>Личные цели, связанные с изучением дисциплины</b>	<b>Количество ответов, %</b>	<b>Ранг</b>
Получить практические навыки по разработке бизнес-планов	82	1
Изучить теорию и методы планирования	74	2
Хорошо сдать экзамен (зачет)	34	3
Получить навыки разработки бизнес-плана в Project Expert	26	4
Выполнить практические задания на примерах и ситуациях из реальной практики	22	5
Разработать бизнес-идею и подготовить ее презентацию	20	6
Развить стратегическое и аналитическое мышление	16	7
Изучить ошибки при составлении бизнес-планов	7	8
Участвовать в конкурсах бизнес-планов, которые проводятся на факультете и за его пределами	6	9
В будущем начать свой бизнес и успешно его вести. Использовать полученные знания и навыки в семейном бизнесе	4	10
Научиться эффективно взаимодействовать в команде	2	11

Проведенный анализ полученных результатов позволяет сделать следующие выводы. Преобладающее большинство студентов (82%) связывают свои цели и ожидания с получением практических навыков по разработке бизнес-планов. Приоритетными являются получение практических навыков и умений, а само изучение теории связывается непосредственно либо с систематизацией имеющихся разрозненных знаний, либо с освоением методов планирования. Четвертая и пятая группа целей — «получить навыки разработки бизнес-плана в Project Expert» (26%) и «выполнить практические задания на примерах из реальной практики» (22%) — по сути, подтверждают практическую направленность их предпочтений. Тем не менее около трети (34%) студентов связывают обучение с достижением своих ближайших целей — «хорошо сдать экзамен или зачет».

Проведенный анализ показывает наличие вполне определенного прагматизма у студентов, признающих необходимыми только те знания и умения, которые находят непосредственное, прямое применение на практике. Приведем лишь несколько конкретных формулировок: «получить рекомендации по составлению бизнес-плана на основе практических примеров раз-

ных компаний», «овладеть навыками планирования бизнеса и уметь применять их на практике», «научиться самому разрабатывать и оценивать бизнес-план и бизнес-идеи», «получить практическое руководство по процессу планирования от начала до конца», «для меня особенно важными являются практические занятия и практические навыки».

Вместе с тем 16% опрошенных отмечают роль обучения как фактора развития стратегического и аналитического мышления, которые могут найти применение во всех сферах жизнедеятельности человека. Некоторые цели — «разработать бизнес-идею» (20%), «участвовать в конкурсах бизнес-планов» (6%) — предполагают развитие и использование креативного мышления. Потребность в развитии межличностных компетенций («научиться эффективно взаимодействовать в команде») рассматривали для себя лишь 2% опрошенных.

Только 4% из общего числа опрошенных так или иначе связывают цели с началом своей предпринимательской деятельности или развитием семейного бизнеса («курс для меня будет очень полезен, так как в будущем я планирую начать создание собственной компании»).

#### **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

На наш взгляд, обучение бизнес-планированию связано с рядом проблем, которые обусловлены спецификой и характером самой дисциплины.

Бизнес-планирование — это одна из наиболее сложных в методологическом отношении дисциплин (горизонтального типа). Ее уникальность связана с междисциплинарным и мультидисциплинарным характером этой дисциплины, которая формирует системную компетенцию специалиста. Бизнес-планирование обеспечивает целостность восприятия и охватывает планирование всех сторон деятельности компании. Оно призвано реализовывать в профессиональной подготовке менеджеров (предпринимателей) системный, междисциплинарный подход в противовес академическому (дисциплинарному), который основан на выделении в менеджменте организации узких дисциплин (вертикального типа) и их углубленном изучении (управление персоналом, управление маркетингом, управление производством, финансовый менеджмент и т. д.).

**Проблема понимания сути и позиционирования дисциплины в учебном плане.** Мультидисциплинарный характер бизнес-планирования проявляется в активном использовании знаний и умений, формируемых комплексом других дисциплин, таких как: стратегический менеджмент, маркетинг и маркетинговые исследования, производственный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент и финансовый учет, управленческий учет, анализ инвестиционных проектов.



Говоря о позиционировании рассматриваемой дисциплины в учебном плане, можно указать по крайней мере несколько дисциплин, которые создают для нее фундамент: «Маркетинг» и «Маркетинговые исследования», «Общий менеджмент» и «Стратегический менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Производственный менеджмент», «Финансовый учет», «Управленческий учет». Бизнес-планирование опирается на эти дисциплины, но не состоит из них. Именно мультидисциплинарный и междисциплинарный характер самой дисциплины, системный подход обеспечивают получение синергического эффекта.

Успех обучения во многом зависит от правильного позиционирования дисциплины в учебном плане. Само «здание» бизнес-планирования должно опираться на «прочный фундамент» базовых дисциплин.

В практике обучения нередки ситуации, когда в целях экономии ресурсов (финансовых, временных, аудиторных) служба планирования (учебный отдел) формирует в общий поток несколько групп студентов, различающихся как по уровню, так и по структуре подготовки (разные курсы, различные специализации с разными учебными планами). Такая «услуга» — пример непонимания сути и позиционирования данной дисциплины в учебном плане, которая препятствует ее восприятию и усвоению.

**Проблема сочетания теоретической и практической подготовки.** Практико-ориентированный, технологический характер дисциплины бизнес-планирования должен обеспечить формирование практических умений и «инструментальных» компетенций, навыков сбора, обработки и использования аналитической информации, владение методами и инструментарием планирования. Проведение многовариантных расчетов в процессе подготовки бизнес-плана сегодня немыслимо без моделирования бизнеса с использованием современных информационных технологий, аналитических систем стратегического планирования и оценки бизнес-проектов (Project Expert, Prime Expert и др.).

Указанная проблема, относящаяся к числу «вечных» проблем высшего образования, применительно к бизнес-планированию имеет важный методический аспект. Он проявляется в том, что теоретическое, абстрактное обучение теории бизнес-планирования само по себе не вызывает внутренней мотивации, без которой невозможно рассчитывать на прочное, системное формирование базы знаний для бизнес-планирования. Практическое же обучение разработке бизнес-плана на конкретном примере (проекте), способное породить мотивацию, без опоры на прочный теоретический и методический фундамент не дает глубины обобщения изучаемого опыта, а следовательно, возможности переноса и использования его в других бизнес-проектах.

Интерес к бизнес-планированию со стороны российских специалистов привел к появлению большого числа переводных и отечественных публи-

каций (в том числе учебников, учебных пособий) с соответствующими названиями. При всем разнообразии имеющейся литературы важно отметить следующее: к сожалению, многие авторы ограничиваются изложением теории (из соответствующих функциональных дисциплин) по отдельным разделам бизнес-плана, упуская из виду связи между ними. Приводимые примеры бизнес-проектов не сопровождаются анализом, разбором их достоинств и недостатков, что снижает их ценность для обучения. Зачастую вне поля зрения остается сам предмет планирования, его методологические и методические аспекты, а также используемая технология планирования и ее практическое применение.

Уникальность дисциплины бизнес-планирования состоит в том, что она должна не только раскрыть содержание бизнес-плана, но и научить тому, как организовать сам процесс планирования, показать технологию планирования, выработки, согласования и принятия плановых решений.

**Проблема соответствия требованиям интеллектуального предпринимательства.** В реальной практике бизнес-планирования менеджеры и предприниматели одновременно сталкиваются как с недостатком информации, так и с информационной перегрузкой. Поэтому проблема свободного ориентирования в информационном пространстве, поиска и отбора релевантной информации, необходимой в бизнес-планировании для принятия плановых решений, становится все более ощутимой и актуальной.

При этом в ходе обучения следует поддерживать и сохранять баланс между креативностью и аналитикой. Это означает, что развитие творческих способностей в процессе разработки бизнес-идей должно подкрепляться аналитической информацией, использованием соответствующих методов и моделей.

Бизнес-планирование предъявляет серьезные требования к преподавателям данной дисциплины, которые должны обладать весьма широким набором знаний и умений для обеспечения эффективности процесса обучения. Они должны не только знать каждую из функциональных составляющих менеджмента, но и уметь их системно интегрировать, избегая дублирования, наращивая новое знание и развивая практические навыки планирования. При этом они должны обеспечить сочетание рационального, аналитического и интуитивного, творческого подходов в планировании.

**Проблема влияния культурных факторов в бизнес-планировании.** Совершенно очевидно, что планирование как вид интеллектуальной деятельности само по себе опосредовано и обусловлено культурой, а бизнес-планирование — деловой культурой общества.

Проблема кросскультурных различий в принятии управленческих решений исследовалась и российскими авторами (см., напр.: [Филинов, 2003]). Н. Б. Филинов справедливо отмечает: «Может оказаться (и действительно

оказывается на практике), что учебные материалы и методы обучения, прекрасно зарекомендовавшие себя в одной культурной среде, не будут эффективны в другой». Исследование различий в стилях принятия решений между российскими и американскими менеджерами и специалистами, проведенное Н. Б. Филиновым, показало, что «стиль принятия решений, характерный для российских менеджеров, в существенной степени подвержен влиянию культурных детерминант и отличается от стиля принятия решений их западных коллег» [Филинов, 2003, с. 48]. В соответствии с методикой, использованной ученым, различают четыре стиля принятия решений: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий. Результаты исследований показали, что у российских менеджеров доминируют два стиля — директивный и поведенческий. Директивный стиль ассоциируется с потребностью во власти, поведенческий — в принадлежности [Филинов, 2003].

Здесь возникает вопрос: в каком же направлении следует развивать способности наших студентов в бизнес-планировании? Если исходить из требований практики бизнеса, то в дефиците концептуальный и аналитический подходы.

В связи с тем что структура потребностей, актуальность различных компетенций и имеющиеся в наличии компетенции сильно различаются в разных странах, а также и в разных целевых сегментах, правильный выбор тех или иных учебных материалов и методов обучения в бизнес-планировании несомненно важен для обеспечения эффективного процесса обучения в российских условиях.

**Проблема практического опыта в бизнес-планировании.** В реальной практике обучения бизнес-планированию так или иначе преподаватели сталкиваются с двумя полярными ситуациями: слушатели либо уже имеют какой-либо практический опыт (обучение по программам дополнительного профессионального образования), либо студенты вообще не имеют практического опыта (обучение по программам первого высшего образования). Обе ситуации являются непростыми для преподавателя. В первом случае слушатели находятся под давлением существующих стереотипов своего поведения в принятии плановых решений, во втором — студенты испытывают трудности в понимании самой сути бизнес-процессов.

Итак, в каком направлении следует совершенствовать процесс обучения бизнес-планированию и каким образом следует развивать способности наших студентов? Многолетняя учебная, исследовательская и консультативная практика работы с менеджерами и предпринимателями позволяет автору сформулировать основные подходы и рекомендации по решению указанных выше проблемы.

1. Правильное позиционирование дисциплины в учебном плане предполагает учет перечня необходимых базовых дисциплин, которые должны

предшествовать ее освоению (пререквизиты). Нужны сегментация потребителей, выявление и учет их потребностей и предпочтений.

2. Практический опыт обучения бизнес-планированию показывает, что использование традиционного подхода к обучению на большом потоке (сначала лекции, потом практика) не дает желаемых результатов. Для разрешения отмеченного выше основного методического противоречия и реализации практико-ориентированного подхода, формирования «инструментальных компетенций» в бизнес-планировании мы рекомендуем использовать методический прием «построение цепочки звеньев». В самом общем виде он был представлен в [Ванюрихин, 2000] и опробован нами на практике. Его суть сводится к следующему.

Весь процесс обучения представляется в виде цепочки последовательных звеньев ( $p_i + t_i$ ). Каждое  $i$ -е звено включает в себя блок вопросов практики ( $p_i$ ) и раскрывающий их блок вопросов теории ( $t_i$ ). При этом в каждом звене реализуется известная последовательность научного познания: чувственно-конкретное в восприятии — абстрактное в мышлении — конкретное в мышлении. На наш взгляд, такое обучение целесообразно проводить в группах численностью не более 20–25 человек, что обеспечивает обратную связь в процессе обучения, способствует мотивации и лучшему усвоению материала.

3. Решение третьей проблемы видится в двух направлениях: 1) через интеграцию знаний, выявление и обучение универсальным алгоритмам принятия плановых решений одновременно с обучением специфике их применения в различных сферах бизнеса, что делает специалиста более адаптивным; 2) посредством развития творческих способностей в процессе обучения.

Экономия времени на формирование необходимой теоретической базы может быть достигнута за счет предварительной самоподготовки студентов на основе подготовки и использования преподавателем качественных учебных пособий. В процессе обучения важно акцентировать внимание на методологии планирования и ее применении в разных областях бизнеса.

4. Учет влияния культурных факторов в обучении возможен по крайней мере в двух направлениях, таких как: 1) учет особенностей в принятии решений; 2) ориентация на работу в команде.

Командная работа над бизнес-проектом (к примеру, в формате курсовой работы) требует от участников определенного альтруизма, обмена знаниями и опытом, а также готовности делиться полученными результатами работы. Управление командой развивает у будущих менеджеров (менеджеров проекта) организационные навыки, умение ставить задачи и контролировать их выполнение. Риск возникновения конфликтов, связанный с результатами совместной работы, снижается, если все члены команды вносят

приблизительно одинаковый вклад в проект. Командный стиль работы требует веры в то, что признание заслуг каждого и оценка его работы будут осуществляться по справедливости. Отметим, что при соблюдении этих условий российские студенты охотно работают в команде.

5. Получение практического опыта в планировании возможно через реализацию принципа проектного обучения.

Практическая работа над проектом в команде способствует развитию стратегического и аналитического мышления, получению практического опыта путем научения. Принцип проектного обучения потребует от преподавателя разработки сквозных примеров и конкретных ситуаций из реальной российской практики бизнеса, адаптированных для целей обучения, освоения технологии бизнес-планирования «шаг за шагом».

6. Введение понятия «бизнес-модель» в процесс обучения бизнес-планированию, а вместо традиционно рассматриваемой последовательности (бизнес-идея → бизнес-план) использование триады (бизнес-идея → бизнес-модель → бизнес-план). Заметим, что бизнес-модель в этой цепочке занимает промежуточную ступень между бизнес-идеей и бизнес-планом и может служить одним из наиболее эффективных средств обучения.

Практика многих компаний во всем мире показывает, что для любого успешного бизнеса существует вполне определенная, ясно представляемая бизнес-модель.

Дадим свое определение понятию «бизнес-модель». Под бизнес-моделью мы понимаем упрощенное представление бизнес-системы и механизма ее функционирования, описывающие логику и способы ведения бизнеса компании в некоторой форме, отличной от их реального воплощения. Она характеризует то, каким образом компания ведет свой бизнес, действует и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех. Термин «реальный» используется нами в значении «существующий или способный принять одну из форм существования». Следовательно, при построении бизнес-модели компании бизнес-системы, существующие пока только на бумаге или находящиеся в стадии разработки, могут так же моделироваться, как и бизнес действующего предприятия.

Бизнес-модель охватывает концепцию бизнеса, стратегическое позиционирование компании, конкретные предложения товара, важнейшие внутренние процедуры и механизмы, модель получения доходов. Бизнес-модель показывает то, каким образом компания использует свое устойчивое конкурентное преимущество для достижения более высокого уровня эффективности функционирования в сравнении с конкурентами. Она также характеризует жизнеспособность компании, ее умение зарабатывать прибыль в настоящем и ближайшем будущем.

Понятие «бизнес-модель» достаточно широко представлено в литературе, однако в процессе обучения предпринимательству ему еще не уделяют необходимого внимания. При традиционном подходе к обучению бизнес-планированию студенты выполняют задания по поиску и разработке бизнес-идей, предлагающих ценность для потребителя в виде новых продуктов/услуг. Затем на этой основе им надо разработать концепцию бизнеса, провести необходимые экономические расчеты и составить бизнес-план. Получается, что именно бизнес-план фактически выступает средством для отражения концепции бизнеса, коммерциализации бизнес-идеи.

Как известно, разработка бизнес-плана включает в себя поиск ответов на множество отдельных, частных вопросов. Их детальная проработка и текстуальное оформление могут «затуманить» видение студентами ключевых компонентов бизнес-модели и их взаимосвязей, от которых в немалой степени зависит успех обучения. Тщательная проработка студентами отдельных вопросов и разделов бизнес-плана вовсе не свидетельствует о творческом подходе к формированию ключевого, интегрированного комплекса решений, которые закладывают основу жизнеспособного предприятия и прибыльного бизнеса. Поэтому в ходе обучения студенты должны понимать сущность бизнес-модели, уметь видеть и анализировать бизнес-модели действующих предприятий и разрабатывать бизнес-модель для нового бизнеса.

Бизнес-модель дает упрощенное, концептуальное видение бизнеса. Использование концепции бизнес-модели в обучении способствует развитию стратегического и системного мышления студентов, поиску инноваций. Причем инновации могут быть сфокусированы на создании не только продуктов или технологий, но и самой бизнес-модели.

Рекомендации по использованию бизнес-модели, рассматриваемой в стратегическом аспекте в целях обучения предпринимательству, даны в [Morris, Schindehutte, Richardson, 2005]. Применение бизнес-модели как концептуальной основы бизнес-плана используется в процессе обучения менеджеров бизнес-планированию.

Указанные выше подходы и принципы обучения были опробованы нами и реализуются в процессе подготовки менеджеров в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

### Литература

*Ванюрихин Г. И.* Развивающее обучение на современном этапе // Пленарные доклады на III Международной научно-методической конференции «Качество образования. Концепции. Проблемы». Новосибирск, 25–28 апреля 2000 г. / Под общ. ред. А. С. Вострикова. Новосибирск: НГТУ, 2000. С. 17–18.

- Филинов Н. Б. Подготовка менеджеров в области принятия решений // Вестник ГУУ. Сер. Развитие образования в области менеджмента. 2003. Вып. 1. № 4. С. 47–53.
- Ames C. B. How to Devise a Winning Business Plan // *Journal of Business Strategy*. 1989. Vol. 10. P. 30–36.
- Analoui F., Karami A. CEOs and Development of the Meaningful Mission Statement. Corporate Governance // *The International Journal of Effective Board Performance*. 2002. Vol. 2. N 3. P. 13–21.
- Autio E., Keelyey R., Klofsten M., Ulfstedt T. Entrepreneurial Intent among Students: Testing and Intent Model in Asia, Scandinavia, and United States // *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 1997.
- Berry M. Strategic Planning in Small High Tech Companies // *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. N 3. P. 455–466.
- Bhidé A. *The Origin and Evolution of New Businesses*. N. Y.: Oxford University Press, 2000.
- Boyd B. K. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review // *Journal of Management Studies*. 1991. N 4. Vol. 28. P. 353–374.
- Bracker J., Keats B., Pearson J. Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry // *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. N 6. P. 591–603.
- Castrogiovanni G. J. Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages // *Journal of Management*. 1996. Vol. 22. P. 801–822.
- Delmar F., Shane S. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 12. P. 1165–1185.
- Drucker P. Long-Range Planning Challenge to Management Science. *Management Science* // *Journal of the Institute of Management Sciences*. 1959. April. P. 238–249.
- Fry F. L., Stoner C. R. Business Plans: Two Major Types // *Journal of Small Business Management*. 1985. Vol. 23. N 1. P. 1–6.
- Gorman G., Hanlon D., King W. Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-Year Literature Review // *International Small Business Journal*. 1997. Vol. 15. N 3. P. 56–77.
- Halford D. R. C. *Business Planning: A Practical Guide for Management*. London: Pan Books Ltd., 1968.
- Hills G. Variations in University Entrepreneurship Education: An Empirical Study of an Evolving Field // *Journal of Business Venturing*. 1988. Vol. 3. N 2. P. 109–122.
- Hindle K. An Enhanced Paradigm of Entrepreneurial Business Planning. Unpublished Doctoral Dissertation. Swinburne University of Technology, Australia, 1997.
- Hisrich R. D., Peters M. P. *Entrepreneurship*. Boston: McGraw-Hill, 1989.
- Honig B. Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning // *Academy of Management Learning & Education*. 2004. Vol. 3. N 3. P. 258–273.
- Honig B., Karlsson T. Institutional Forces and the Written Business Plan // *Journal of Management*. 2004. Vol. 30. N 1. P. 29–48.
- Kahrs K. *Business Plans Handbook*. Detroit, MI: International Thomson Publishing Company, 1995.

- Katz J.* The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education 1876–1999 // *Journal of Business Venturing*. 2003. Vol. 18. N 2. P. 283–300.
- Krueger N. F.* The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 1993. Vol. 18. N 1. P. 5–21.
- Maitland I.* Successful Business Plans in a Week. Oxon, UK: Hodder & Stoughton, 1996.
- McKenna J. F., Oritt P. L.* Growth Planning for Small Business // *American Journal of Small Business*. 1981. Vol. 5. N 4. P. 19–29.
- Morris M., Schindehutte M., Richardson J.* The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. N 6. P. 726–735.
- Peterman N., Kennedy J.* Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2003. Vol. 28. N 2. P. 129–144.
- Rich S. R., Gumpert D. E.* How to Write a Winning Business Plan // *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63. N 3. P. 156–163.
- Robinson P.* The Minefield Exercise: «The Challenge» in Entrepreneurship Education // *Simulation and Gaming*. 1996. Vol. 27. P. 350–364.
- Shuman J., Shaw J., Sussman G.* Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies // *Long Range Planning*. 1985. Vol. 18. N 6. P. 48–53.
- Siegel E., Ford B., Bornstein J.* The Ernst & Young Business Plan Guide. N. Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- Stone M. M., Brush C. G.* Planning in Ambiguous Context: The Dilemma for Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. N 8. P. 633–652.
- Timmons J. A.* A Business Plan is More than a Financing Device // *Harvard Business Review*. 1980. Vol. 58. N 2. P. 28–34.
- U. S. News and World Report.* America's Best Colleges. Washington, 2004.
- Webster F. A., Ellis J.* The Very First Business Plan // *Journal of Small Business Management*. 1976. Vol. 14. P. 46–50.
- West A.* A Business Plan. London: Pitman Publishing, 1988.

Статья поступила в редакцию 17 сентября 2007 г.