

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № 1 / 2025, Vol. 17, Iss. 1 <https://esj.today/issue-1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/19ECVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Хайруллин, М. Ф. Менеджмент в синтезе академических и корпоративных программ для подготовки высшего управленческого персонала / М. Ф. Хайруллин, Д. И. Воробьев // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/19ECVN125.pdf>

**For citation:**

Khairullin M.F., Vorobyov D.I. Management in the synthesis of academic and corporate programs for the training of senior management personnel. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(1): 19ECVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/19ECVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 005

**Хайруллин Марс Фаритович**

ФГОБУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, Россия  
Декан факультета «Экономики и управления»,  
доцент кафедры «Менеджмента и государственного муниципального управления»

Кандидат технических наук

E-mail: [Khairullin-Mars@ya.ru](mailto:Khairullin-Mars@ya.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1697-7281>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=628766](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=628766)

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=54977530800>

**Воробьев Дмитрий Игоревич**

ФГОБУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, Россия  
Заведующий кафедрой «Менеджмента и государственного муниципального управления»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: [d.vorobyev@mgutm.ru](mailto:d.vorobyev@mgutm.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8429-5752>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=580292](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=580292)

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57202822523>

## **Менеджмент в синтезе академических и корпоративных программ для подготовки высшего управленческого персонала**

**Аннотация.** В статье исследуются актуальные вопросы интеграции академических и корпоративных программ для подготовки высшего управленческого персонала в условиях ускорения технологических и социально-экономических изменений. Современная парадигма управленческой подготовки претерпела фундаментальную трансформацию, что подтверждается результатами комплексного ретроспективного исследования образовательных систем в сфере менеджмента. Наблюдается отчетливая траектория перехода от узкоспециализированной подготовки менеджмента к развитию концептуальных лидеров, обладающих инновационным мышлением, предпринимательским видением, цифровой компетентностью. Данная эволюционная динамика детерминирована императивами современной экономики, требующей от руководителей не только операционной эффективности, но и способности к стратегическому предвидению, генерации прорывных идей и их успешной имплементации в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов. Определена трансформация доминирующих научно-

педагогических подходов: от школы научного управления начала XX в. к современным концепциям бирюзовых организаций, эмерджентных стратегий, устойчивого развития. На основе компаративного анализа учебных планов и образовательных технологий ведущих мировых бизнес-школ и корпоративных университетов глобальных компаний выявлены общие тенденции конвергенции академических и бизнес-ориентированных моделей обучения топ-менеджеров: ориентация на развитие мета-компетенций, сочетание теоретических концепций и лучших практик, проектный формат, персонализация образовательных траекторий. Предложены концептуальные основы проектирования интегрированных программ, реализующие принципы прикладной направленности, адаптивности к изменениям бизнес-среды, командного обучения, использования передовых цифровых инструментов. Обоснована перспективность сетевых форматов взаимодействия университетов и корпораций, формирующих синергию ресурсов и потенциалов для опережающей подготовки управленцев-инноваторов. Сформулированы практические рекомендации по имплементации предложенной методологии в практику управленческого образования: совершенствование образовательных стандартов на основе динамических компетентностных моделей, внедрение модульного принципа организации программ, развитие механизмов сертификации корпоративного обучения, формирование интегрированных образовательных экосистем университетов и бизнес-сообществ.

**Ключевые слова:** менеджмент; управленческие компетенции; руководящее звено; топ-менеджмент; HR-менеджмент; карьерное развитие; профессионально-должностное продвижение; интегративная модель; организационное развитие; междисциплинарный подход

## Введение

Эффективность деятельности современных организаций во многом определяется качеством управленческих решений, принимаемых их высшим руководством. В условиях ускоряющихся темпов научно-технического прогресса, цифровой трансформации бизнес-процессов, обострения конкурентной борьбы на глобальных рынках компетенции топ-менеджеров становятся решающим фактором не только текущей результативности компаний, но и их долгосрочной жизнеспособности и устойчивости. Вместе с тем традиционные модели подготовки управленческих кадров высшего звена, основанные на разделении академического образования и практической деятельности, все чаще демонстрируют свою недостаточность. Динамика и сложность современной бизнес-среды требуют от руководителей уникального сочетания концептуального видения, аналитических способностей, цифровой грамотности, лидерских качеств, инновационности мышления. Формирование набора компетенций, необходимых топ-менеджерам новой формации, предполагает интеграцию научно-теоретических подходов и лучших практик бизнеса, обеспечение непрерывности обучения в течение всей профессиональной карьеры.

Вышеприведенные аспекты обуславливают необходимость кардинального переосмысления сложившихся систем управленческого образования и поиска новых моделей взаимодействия академического сектора и корпоративной среды в подготовке высших руководящих кадров. Именно на стыке научных исследований и реального опыта управления возможно сформировать уникальные компетенции лидеров, способных обеспечить прорывное развитие компаний в эпоху инноваций и глобальных вызовов.

Гипотезой исследования является предположение о том, что обеспечение соответствия компетенций современных руководителей темпам и масштабам технологических и социально-экономических изменений требует глубокой интеграции теоретико-методологического базиса управленческой науки и лучших практик бизнеса в инновационных образовательных моделях и программах.

Цель работы состоит в научном обосновании методологии конвергенции образовательных программ вузов и бизнес-структур для развития профессионального потенциала управленческой элиты в соответствии с императивами инновационной экономики.

Объектом настоящего исследования выступает система подготовки топ-менеджеров современных организаций.

Предметом исследования являются принципы и механизмы интеграции академических и корпоративных моделей формирования управленческих компетенций высшего уровня.

## 1. Материалы и методы

Методологическую базу исследования составляют общенаучные методы системного анализа, синтеза, сравнения, обобщения, а также специальные методы историко-генетического, компаративного, структурно-функционального анализа.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Проанализировать генезис и выявить современные тренды трансформации систем подготовки топ-менеджеров.
2. Провести компаративный анализ содержания и технологий обучения руководителей в ведущих бизнес-школах и корпоративных университетах.
3. Разработать концептуальные основы проектирования интегрированных академическо-корпоративных программ для формирования компетенций управленцев высшего звена.
4. Определить перспективные направления и форматы кооперации научно-образовательных организаций и бизнес-сообщества в сфере подготовки управленческих кадров.
5. Сформулировать практические рекомендации по имплементации предложенных подходов в образовательные стандарты и учебные планы для топ-менеджеров.

Теоретическая основа работы включает труды ведущих ученых в области управленческого образования — А.Г. Шрубенко [1], А.Н. Морозевич, А.А. Шрубенко [2], В.Г. Антонов, М.В. Самосудов [3], Ю.Е. Благоев [4], а также исследования по проблемам взаимодействия вузов и бизнеса — В. Титов, Д. Ендовицкий [5], И.А. Коростелкина, Е.Г. Дедкова [6], Г.А. Бойко [7], Е.А. Шинкаренко [8], М.В. Ларцева [9] и др.

Эмпирическую базу исследования составили данные аналитических обзоров консалтинговых агентств (McKinsey<sup>1</sup>, BCG<sup>2</sup>, PwC<sup>3</sup>), материалы профессиональных ассоциаций (AACSB<sup>4</sup>, CEEMAN<sup>5</sup>), результаты опросов топ-менеджеров и HR-директоров крупнейших компаний.

<sup>1</sup> McKinsey & Company. McKinsey and the World Economic Forum 2025 — Режим доступа — <https://www.mckinsey.com/> (дата обращения: 20.01.2025).

<sup>2</sup> Boston Consulting Group. From Potential to Profit: Closing the AI Impact Gap — Режим доступа — <https://www.bcg.com/> (дата обращения: 20.01.2025).

<sup>3</sup> PwC. Annual Report 2022–2023 — Режим доступа — <https://www.pwc.com/my/en/publications/2023/pwc-annual-report-2023.html> (дата обращения: 20.01.2025).

<sup>4</sup> AACSB. Shaping the next generation of great leaders — Режим доступа — <https://www.aacsb.edu/> (дата обращения: 20.01.2025).

<sup>5</sup> CEEMAN. The International Association for Management Development in Dynamic Societies — Режим доступа — <https://www.ceeman.org/> (дата обращения: 20.01.2025).

## 2. Результаты и обсуждения

Развитие управленческого образования прошло несколько ключевых этапов, каждый из которых характеризовался специфическими подходами к обучению руководителей высшего звена в соответствии с доминирующей парадигмой менеджмента и социально-экономическими условиями эпохи. Проанализируем эволюцию систем подготовки топ-менеджеров через призму сменяющихся друг друга научных школ и концепций управления.

Этап 1. Зарождение управленческого образования (конец XIX — начало XX вв.) Появление первых учебных заведений для бизнесменов и управленцев было обусловлено промышленной революцией, развитием крупных корпораций и потребностью в профессиональных администраторах. В этот период происходит институционализация менеджмента как самостоятельной области знаний и практической деятельности (табл. 1).

Ключевые события:

- 1881 г. — основание Школы бизнеса Уортона при Университете Пенсильвании (США), первого специализированного учебного заведения для подготовки управленцев.
- 1900 г. — создание Школы бизнеса Така при Дартмутском колледже (США).
- 1908 г. — открытие Гарвардской школы бизнеса, ставшей моделью для развития управленческого образования во многих странах мира.
- 1916 г. — публикация трудов Анри Файоля, одного из основоположников классической школы менеджмента. Разработка принципов административного управления.

Специфика программ подготовки управленцев на данном этапе:

- Ориентация на практические знания и навыки в области организации производства, финансового учета, анализа рынков.
- Опора на личный опыт успешных бизнесменов и управленцев, приглашаемых в качестве преподавателей.
- Использование лекций и семинаров как основных форм обучения.
- Относительно узкая специализация (промышленный менеджмент, управление продажами и т. п.).

Таблица 1

Научные школы менеджмента конца XIX — начала XX вв.

Школа	Представители	Ключевые идеи
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон	Рационализация трудовых операций, нормирование, функциональная специализация
Классическая (административная) школа	А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни	Универсальные принципы управления, функции менеджмента
Школа человеческих отношений	Э. Мэйо, М. Фоллетт, Ч. Барнард	Учет социально-психологических факторов, гуманизация труда и управления

Составлено авторами

Этап 2. Математизация и бихевиоризация управленческой науки (1940–1960-е гг.). Второй этап развития управленческого образования ознаменовался активным проникновением в менеджмент идей и методов точных и поведенческих наук, обусловленным усложнением организационных структур, процессов принятия решений, мотивации сотрудников в послевоенный период (табл. 2).

Основные тенденции:

- Широкое применение экономико-математических моделей, методов исследования операций, теории игр, математического программирования для оптимизации управления.
- Развитие концепций бихевиористской школы, изучающей разнообразие поведения людей в организациях. Разработка теорий мотивации, лидерства, групповой динамики.
- Начало подготовки профессиональных менеджеров со степенью магистра делового администрирования (МВА). Рост популярности МВА-программ в США и Западной Европе.
- Включение в учебные планы школ бизнеса курсов по общему менеджменту, организационному поведению, управлению персоналом, использованию количественных методов в принятии решений.

Знаковые события периода:

- 1946 г. — Defense Management Report, подготовленный группой ученых во главе с Р. Макнамарой. Обоснование необходимости более широкого применения количественного анализа в управлении.
- 1947 г. — учреждение в США Академии менеджмента — ведущей международной ассоциации исследователей и преподавателей в сфере управления.
- 1954 г. — публикация книги П. Друкера «The Practice of Management», ставшей классикой менеджмента и заложившей фундамент концепции управления по целям.
- 1960 г. — публикация книги Д. Макгрегора «The Human Side of Enterprise», в которой представлена теория X и Y, описывающая два типа отношения менеджеров к подчиненным.

Таблица 2

Ключевые научные школы менеджмента 1940–1960-х гг.

Школа	Представители	Основные концепции
Количественная школа	Р. Акофф, С. Бир, А. Голдберг, Л. Канторович, В. Леонтьев	Исследование операций, экономико-математические модели, системный анализ, кибернетика
Бихевиористская школа	К. Арджирис, Р. Лайкерг, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Херцберг	Теории мотивации, стили лидерства, управление конфликтами, организационное поведение
Школа социальных систем	Ч. Барнард, Г. Саймон, Дж. Марч, Р. Мертон	Организация как открытая социальная система, динамическое равновесие, «административное поведение»

Составлено авторами

Таким образом, на данном этапе управленческое образование характеризовалось математизацией и технократизацией, с одной стороны, и повышением внимания к «человеческому фактору» — с другой. Системный и междисциплинарный подходы позволили обогатить науку и практику менеджмента.

Этап 3. Интернационализация и стратегическая ориентация программ для управленцев (1970–1990-е гг.) Данный период ознаменовался выходом крупных компаний на международные рынки, обострением конкурентной борьбы, ускорением инновационных

процессов. Это потребовало подготовки высших руководителей, обладающих стратегическим мышлением, способных принимать нестандартные решения в условиях неопределенности (табл. 3).

Таблица 3

Научные школы менеджмента 1970–1990-х гг.

Школа	Представители	Базовые идеи
Школа стратегического менеджмента	И. Ансофф, Г. Минцберг, М. Портер, К. Прахалад, Г. Хамел	Стратегический анализ, иерархия стратегий, конкурентное позиционирование, ключевые компетенции
Предпринимательская школа	Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер	Предпринимательство как движущая сила инноваций, интрапренерство в корпорациях
Школа обучающейся организации	П. Сенге, К. Аргирис, Д. Шон, И. Нонака	Создание новых знаний, развитие системного мышления, корпоративное обучение

Составлено авторами

Ведущие тенденции этапа:

- Интернационализация управленческого образования, открытие региональных кампусов ведущих бизнес-школ, разработка совместных международных программ.
- Появление концепций стратегического менеджмента, обосновывающих необходимость формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.
- Развитие программ MBA и Executive MBA, ориентированных на подготовку менеджеров высшего звена. Адаптация содержания обучения под нужды крупных корпораций.
- Внедрение интерактивных методов обучения: метода кейсов, деловых игр, бизнес-симуляций, развивающих навыки анализа, принятия решений, командного взаимодействия.
- Рост значимости лидерских компетенций руководителей. Разработка концепций эмоционального интеллекта, харизматического и трансформационного лидерства.

Основные события периода:

- 1971 г. — основание Европейского фонда развития менеджмента (EFMD), объединившего ведущие школы бизнеса Старого Света. Начало общеевропейской системы аккредитации программ в области менеджмента (EQUIS).
- 1979 г. — открытие первого корпоративного университета при компании General Motors. Начало эпохи внутрифирменного обучения топ-менеджеров.
- 1980 г. — публикация книги М. Портера «Competitive Strategy», заложившей основы одноименной концепции.
- 1990 г. — публикация книги П. Сенге «The Fifth Discipline», обосновавшей модель самообучающейся организации.

На третьем этапе произошло становление современной парадигмы управленческого образования, ориентированной на подготовку глобально мыслящих стратегов, способных обеспечить инновационное развитие компаний. Большое внимание уделялось формированию корпоративной культуры непрерывного обучения.

Этап 4. Цифровая трансформация управленческого образования (2000–2010-е гг.)  
Данный этап проходит под знаком глобализации, цифровизации экономики, ускорения

технологических и социальных изменений. Задачей управленческого образования становится подготовка лидеров, готовых к работе в условиях «идеального шторма» вызовов и возможностей цифровой эпохи (табл. 4).

Таблица 4

**Современные концепции менеджмента, отраженные в управленческом образовании**

Концепции	Представители	Основные положения
Бирюзовые организации	Ф. Лалу, Б. Робертсон	Самоуправление, эволюционная цель, целостность
Менеджмент 2.0	Г. Хэмел	Иновации, сотрудничество, адаптивность
Стратегическая гибкость	Г. Хэмел, К. Прахалад	Динамические способности, непрерывная трансформация
Устойчивое развитие	Дж. Элкингтон, П. Сенге	Корпоративная социальная ответственность, создание общих ценностей
Эмерджентные стратегии	Г. Минцберг, Д. Уотерс	Итеративная адаптация стратегии к изменениям среды

*Составлено авторами*

Ключевые характеристики периода:

- Внедрение цифровых технологий во все элементы образовательного процесса: онлайн-платформы, симуляторы, адаптивное обучение на базе больших данных и искусственного интеллекта.
- Персонализация обучения, построение индивидуальных образовательных траекторий с учетом потребностей, интересов и способностей обучающихся.
- Активное развитие концепции «образование через всю жизнь», регулярное обновление компетенций менеджеров.
- Сдвиг фокуса в сторону подготовки инновационных лидеров, обладающих предпринимательским мышлением, способных создавать новые рынки и бизнес-модели.
- Интеграция школ бизнеса с технологическими компаниями, венчурными фондами, акселераторами стартапов. Создание управленческих «песочниц» для обкатки инновационных идей.

Основные вехи 4-го этапа:

- 2001 г. — создание консорциума ведущих университетов и бизнес-школ по разработке стандартов онлайн-обучения для программ MBA (обучающая платформа Coursera).
- 2009 г. — публикация книги А. Остервальдера и И. Пинье «Business Model Generation», представляющей шаблон инновационного проектирования бизнес-моделей.
- 2011 г. — основание Института сложности в Санта-Фе (США), занимающегося исследованиями в области управления на основе теории хаоса, эволюционной экономики, поведенческих наук.
- 2015 г. — одобрение Генеральной Ассамблеей ООН Целей устойчивого развития. Интеграция концепций корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития в учебные программы по менеджменту.

На современном этапе школы бизнеса становятся центрами инноваций, местом притяжения предпринимательских талантов. Доминирует концепция интегрированного лидерства, сочетающего стратегическое видение, цифровую компетентность, способность непрерывно учиться и вести за собой других.

Таким образом, эволюция систем подготовки топ-менеджеров характеризуется поступательным движением от узкоспециализированной подготовки администраторов к формированию концептуальных лидеров, обладающих стратегическим видением, инновационным мышлением, цифровой компетентностью.

Ключевые этапы данной эволюции можно представить следующим образом:

1. Зарождение управленческого образования (конец XIX — начало XX вв.) — фокус на практических навыках организации производства, продаж, учета. Опора на опыт успешных бизнесменов.
2. Математизация и бихевиоризация управленческой науки (1940–1960-е гг.) — внедрение количественных методов анализа, учет поведенческих аспектов. Становление программ МВА.
3. Интернационализация и стратегическая ориентация (1970–1990-е гг.) — подготовка глобально мыслящих стратегов. Развитие корпоративных университетов, интерактивных методов обучения.
4. Цифровая трансформация (2000–2010-е гг.) — персонализация на базе технологий, интеграция с инновационной экосистемой. Фокус на обучении в течение всей жизни.

На каждом из этапов возникали оригинальные научные школы и концепции, оказывавшие влияние как на теорию, так и на практику управленческого образования:

- Школа научного управления (Тейлор, Гантт, Гилбреты) — рационализация труда.
- Бихевиористская школа (Маслоу, Макгрегор, Херцберг) — теории мотивации и лидерства.
- Школа стратегического менеджмента (Ансофф, Портер, Минцберг) — анализ конкурентных преимуществ.
- Школа обучающейся организации (Сенге, Нонака) — управление знаниями.
- Концепции бирюзовых организаций, устойчивого развития, эмерджентных стратегий.

В результате подготовка современных топ-менеджеров представляет собой сложный процесс формирования компетенций концептуального лидерства, инновационности, адаптивности на основе синтеза научно-академических подходов и лучших практик бизнеса.

Ведущая роль в организации данного процесса принадлежит интегрированным образовательным экосистемам, объединяющим потенциал университетов, корпораций и институтов развития.

Переходя к российскому опыту развития управленческого образования, следует отметить определенную специфику его эволюции, связанную с особенностями социально-экономического и политического развития страны в XX веке. При этом ключевые этапы во многом коррелируют с общемировыми тенденциями, рассмотренными ранее.

Становление системы подготовки управленческих кадров в России началось после революции 1917 года и было связано с острой потребностью молодого советского государства в профессиональных администраторах для управления национализированной промышленностью, финансами, торговлей. Знаковым событием стало открытие в 1919 г. в Москве первого специализированного экономического вуза — Московского финансово-экономического института.



В 1920–30-е гг. были созданы отраслевые экономические вузы и факультеты, началась подготовка инженеров-экономистов для ключевых отраслей народного хозяйства. Управленческое образование носило прикладной характер и было ориентировано на решение конкретных производственных задач в рамках централизованной плановой экономики.

В 1950–60-е гг. в управленческую подготовку начинают проникать идеи исследования операций, экономико-математического моделирования. С середины 1960-х гг. разворачивается экономическая реформа А.Н. Косыгина, ориентированная на расширение хозяйственной самостоятельности предприятий, что повысило спрос на экономистов-управленцев, способных принимать решения в условиях «социалистического рынка».

1970–80-е гг. ознаменовались усилением экономических методов управления, внедрением программно-целевого планирования, развитием организационных структур научно-производственных объединений. В вузах появляются специализации «организация управления производством», «управление персоналом», в учебные планы включаются дисциплины по научной организации труда, инженерной психологии, социологии управления.

Переход к рыночной экономике в 1990-е гг. потребовал радикальной перестройки всей системы подготовки управленцев. Возникают первые российские программы МВА, растет сектор бизнес-образования, представленный частными школами и корпоративными университетами. Начинается сотрудничество с зарубежными центрами управленческой подготовки. Характерной чертой этого периода стало также активное заимствование западных управленческих концепций и технологий, не всегда адаптированных к российской специфике (табл. 5).

Таблица 5

**Основные этапы развития управленческого образования в России в XX веке**

Период	Ключевые события и тенденции
1920-е гг.	Создание первых экономических вузов (МФЭИ, МИНХ имени Г.В. Плеханова). Ориентация на подготовку «красных директоров»
1930-е гг.	Индустриализация. Создание отраслевых экономических институтов. Практико-ориентированное обучение
1950–60-е гг.	Послевоенное восстановление экономики. Появление экономико-математических методов в управлении. Развитие инженерно-экономического образования
1970–80-е гг.	НТР и интенсификация производства. Подготовка организаторов производства. Включение поведенческих наук в программы обучения. Первые программы повышения квалификации руководителей
1990-е гг.	Рыночные реформы. Появление программ МВА. Сотрудничество с западными бизнес-школами. Рост сектора бизнес-образования

*Составлено авторами*

Важным направлением развития управленческого образования в России становится его цифровая трансформация. Ведущие вузы, такие как Финансовый университет, НИУ ВШЭ, РАНХиГС, МГИМО, МГУТУ имени К.Г. Разумовского (ПКУ) активно внедряют технологии онлайн-обучения, симуляторы виртуальной реальности, системы адаптивного обучения на базе искусственного интеллекта. Разрабатываются специализированные программы по управлению цифровыми инновациями, электронному бизнесу, информационной безопасности. Приоритетной задачей на ближайшее десятилетие является подготовка российских управленцев-лидеров, обладающих цифровыми компетенциями и предпринимательским мышлением, способных обеспечить динамичное развитие экономики в условиях «индустрии 4.0».

Таким образом, развитие управленческого образования в России носило нелинейный характер, отражая особенности и противоречия различных исторических периодов. Централизованное государственное управление экономикой, дефицит рыночных механизмов

тормозили освоение передовых управленческих концепций и технологий. Однако в последние годы наметилась тенденция «догоняющей модернизации» и сближения с лучшими мировыми образцами бизнес-образования на основе инновационных моделей обучения. Дальнейшие перспективы связаны с усилением его практико-ориентированности, технологизации и интернационализации в русле глобальных трендов развития образования для цифровой экономики. Финансовый университет как один из ведущих российских центров подготовки управленческой элиты выступает флагманом этих процессов.

Современный этап характеризуется конвергенцией академического и корпоративного секторов в подготовке управленческой элиты. Ведущие бизнес-школы активно сотрудничают с крупнейшими компаниями в проектировании программ, проведении исследований, обмене лучшими практиками. С другой стороны, корпоративные университеты все чаще привлекают известных ученых, используют передовые научные разработки при обучении топ-менеджеров. Стираются грани между теоретическими знаниями и практическим опытом, формируются гибридные образовательные экосистемы.

Сравнение учебных планов ведущих мировых бизнес-школ (Harvard, INSEAD, LBS, MIT) и корпоративных университетов глобальных компаний (GE, IBM, Samsung, Sberbank) позволяет выделить как общие черты, так и различия в их подходах к развитию топ-менеджеров (табл. 6).

Таблица 6

**Сравнительный анализ академических и корпоративных программ**

Критерии	Программы бизнес-школ	Программы корпоративных университетов
Цели	Формирование концептуальных компетенций, управленческого мышления	Развитие практических навыков, решение бизнес-задач
Структура	Модульная (основные курсы + элективы и специализации)	Целевая (набор курсов под конкретные компетенции)
Контент	Сочетание фундаментальных дисциплин и новейших концепций менеджмента	Акцент на лучших практиках компании, отраслевой специфике
Методы	Кейс-стади, симуляции, групповые проекты, коучинг	Стажировки, ротации, менторинг, обучение действием
Преподаватели	Ведущие профессора, приглашенные топ-менеджеры	Внутренние эксперты, руководители подразделений
Результаты	Степень MBA/EMBA, развитие стратегического видения	Внедрение изменений, рост производительности

Составлено авторами

Очевидно, что бизнес-школы делают упор на формирование концептуального базиса, методологии управления, в то время как корпоративное обучение ориентировано на специфические потребности компаний, развитие конкретных компетенций. В то же время наблюдается тенденция взаимопроникновения двух моделей — академические программы включают больше практических проектов и взаимодействия с бизнесом, а корпоративные используют научные подходы и привлекают ученых.

Также в последние годы растет число совместных инициатив вузов и компаний по созданию образовательных продуктов для управленцев. Например, программа «TRIUM» (альянс школ HEC Paris, LSE, NYU Stern) разработана в партнерстве с IBM, KPMG, Coca-Cola.<sup>6</sup> Уральский федеральный университет и «УОМЗ» создали базовую кафедру для подготовки

<sup>6</sup> LSE. TRIUM Global Executive MBA — Режим доступа — <https://www.lse.ac.uk/study-at-lse/graduate/trium-global-executive-mba> (дата обращения: 20.01.2025).

инженерных и управленческих кадров.<sup>7</sup> Подобные практики кооперации позволяют объединить сильные стороны академической и бизнес-среды.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать базовые принципы проектирования инновационных образовательных моделей для топ-менеджмента на основе конвергенции научно-педагогического потенциала вузов и практического опыта корпораций:

1. Принцип компетентностного соответствия — ориентация на перспективные требования к управленческому персоналу, вытекающие из трендов технологического и социально-экономического развития.
2. Принцип интегративности — сочетание теоретико-методологических концепций менеджмента и лучших практик ведущих компаний в единых учебных модулях и курсах.
3. Принцип проектного формата — выстраивание процесса обучения вокруг решения реальных стратегических и операционных задач организаций.
4. Принцип адаптивности — возможность индивидуализации образовательных траекторий с учетом базового уровня, профессионального опыта и карьерных целей обучающихся.
5. Принцип непрерывности — обеспечение регулярного обновления компетенций руководителей на протяжении всей профессиональной деятельности.
6. Принцип сетевого взаимодействия — использование ресурсов и возможностей партнерства научно-образовательных организаций, бизнес-структур, профессиональных ассоциаций.
7. Принцип опережающего развития — подготовка управленцев к эффективной деятельности в условиях высокой неопределенности и динамичных изменений внешней среды.

Реализация данных принципов требует создания качественно новых организационных механизмов, инфраструктурных и технологических решений в менеджмент-образовании. Одним из перспективных направлений представляется формирование «коллаборативных пространств» (collaborative learning spaces) — специально спроектированных экосистем для совместного обучения, исследований и инноваций, объединяющих академические институты, корпоративные университеты, консалтинговые центры, венчурные фонды и т. д. [10] Их деятельность должна строиться на принципах междисциплинарности, интерактивности, геймификации, краудсорсинга идей.

К числу эффективных образовательных форматов подобного рода можно отнести:

- Базовые кафедры компаний в университетах.
- Корпоративные акселераторы и инкубаторы на базе вузов.
- Научно-технологические консорциумы для реализации прорывных проектов.
- Открытые онлайн-платформы для обмена знаниями.
- Виртуальные лаборатории и симуляторы.
- Программы «двойных дипломов» (академическая степень + корпоративный сертификат).

<sup>7</sup> АО «ЭКСПОЦЕНТР». УОМЗ и УрГУ: новые горизонты сотрудничества — Режим доступа — <https://www.photos-expo.ru/ru/media/news/index.php?id4=2866> (дата обращения: 20.01.2025).

- Практико-ориентированные EMBA и DBA с модулями в компаниях.
- Стратегические сессии и форсайты с участием экспертов из науки и бизнеса.
- Совместные исследовательские центры по ключевым направлениям менеджмента.

Создание интегрированной образовательной среды в виде сетевого партнерства академических школ, корпораций и институтов развития позволит обеспечить непрерывную «циркуляцию» интеллектуального капитала, генерацию инновационных идей и решений, быструю апробацию управленческих моделей — всего того, что критически необходимо для подготовки высокоэффективных и адаптивных топ-менеджеров в эпоху глобальной турбулентности.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Эволюция систем подготовки топ-менеджеров характеризуется поступательным движением от узкоспециализированного обучения к формированию комплекса концептуальных, социально-поведенческих и технологических компетенций, необходимых для лидерства в условиях неопределенности и инновационных изменений.
2. Сравнительный анализ программ ведущих бизнес-школ и корпоративных университетов выявил тенденцию конвергенции их моделей на основе сочетания теоретических знаний и практического опыта, персонализации обучения, проектного формата и сетевого взаимодействия с различными стейкхолдерами.
3. Разработанные концептуальные основы проектирования интегрированных академическо-корпоративных программ базируются на принципах компетентностного соответствия, интегративности, адаптивности, непрерывности и опережающего развития.
4. Перспективными форматами реализации предлагаемой методологии являются коллаборативные пространства совместного обучения и инноваций, объединяющие ресурсы университетов, компаний и институтов развития в виде базовых кафедр, корпоративных акселераторов, исследовательских консорциумов, онлайн-платформ, практико-ориентированных программ EMBA и DBA.
5. Имплементация полученных результатов в практику управленческого образования требует существенной перестройки организационных моделей, нормативной базы и механизмов финансирования, стимулирующих эффективное партнерство научно-образовательных центров и бизнес-сообщества в подготовке руководителей нового типа.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой инструментария оценки компетенций топ-менеджеров в цифровую эпоху, проектированием инновационных образовательных технологий на базе виртуальной и дополненной реальности, искусственного интеллекта, нейрообучения, а также обоснованием стратегий непрерывного развития управленческого потенциала организаций в контексте глобальных трансформаций и вызовов будущего.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шрубенко, А.Г. Управленческое образование: проблемы и возможности / А.Г. Шрубенко // Проблемы управления (Минск). — 2010. — № 1(34). — С. 54–67. — EDN XEALYN.
2. Морозевич, А.Н. Управленческое образование: новое качество, инновации, компетентность / А.Н. Морозевич, А.А. Шрубенко // Проблемы управления (Минск). — 2009. — № 3(32). — С. 7–23. — EDN XHWHBT.
3. Антонов, В.Г. Проблемы и перспективы развития управленческого образования в России / В.Г. Антонов, М.В. Самосудов // Управленческие науки. — 2013. — № 2. — С. 32–39. — EDN QCCUNL.
4. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: вызовы управленческому образованию / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2010. — № 2. — С. 143–161. — EDN LLQAOC.
5. Титов, В. Направления взаимодействия вузов и бизнес-сообщества / В. Титов, Д. Ендовицкий // Высшее образование в России. — 2007. — № 7. — С. 10–18. — EDN IBQERX.
6. Коростелкина, И.А. Сотрудничество предпринимательских структур и ВУЗов: проблемы и приоритетные направления реализации / И.А. Коростелкина, Е.Г. Дедкова // Интеграция высшего образования и корпоративного сектора в новой социальной среде: Сборник материалов международной конференции по диссеминации проекта «Enhancement of higher education and corporate sectors integration in accordance with new social environment — ENINEDU», Орел, 24–25 марта 2020 года. — Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2020. — С. 115–122. — DOI 10.33979/978-5-9708-0824-5-2020-1-0-115-122. — EDN RQGGIK.
7. Бойко, Г.А. Формы сотрудничества вузов с работодателями и их значение для повышения качества высшего образования / Г.А. Бойко // Актуальные проблемы совершенствования высшего образования: Материалы XIII научно-методической конференции с международным участием, Ярославль, 22–23 марта 2018 года / Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова. — Ярославль: Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова, 2018. — С. 71–73. — EDN YWDOYX.
8. Шинкаренко, Е.А. Взаимодействие вузов и бизнеса в трудоустройстве студентов / Е.А. Шинкаренко // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2014. — № 2(30). — С. 156–167. — EDN SXGDHR.
9. Ларцева, М.В. Анализ успешного опыта взаимодействия ВУЗов с бизнес-структурами / М.В. Ларцева // Проблемы современной науки и образования. — 2017. — № 20(102). — С. 47–51. — EDN YPARYJ.
10. Петрищев, И.О. Формирование профессиональных компетенций будущего учителя в коллаборативном пространстве (университет — лицей — детский сад) / И.О. Петрищев, А.П. Мишина, Ю.А. Бугрова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. — 2022. — № 3(166). — С. 12–18. — EDN CUMXTN.

### Khairullin Mars Faritovich

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow, Russia  
E-mail: [Khairullin-Mars@ya.ru](mailto:Khairullin-Mars@ya.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1697-7281>  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=628766](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=628766)  
SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=54977530800>

### Vorobyov Dmitry Igorevich

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow, Russia  
E-mail: [d.vorobyev@mgutm.ru](mailto:d.vorobyev@mgutm.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8429-5752>  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=580292](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=580292)  
SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57202822523>

## Management in the synthesis of academic and corporate programs for the training of senior management personnel

**Abstract.** The article examines the current issues of integrating academic and corporate programs for the training of senior management personnel in the context of accelerating technological and socio-economic changes. The modern paradigm of management training has undergone a fundamental transformation, which is confirmed by the results of a comprehensive retrospective study of educational systems in the field of management. There is a clear trajectory of transition from highly specialized management training to the development of conceptual leaders with innovative thinking, entrepreneurial vision, and digital competence. This evolutionary dynamic is determined by the imperatives of the modern economy, which requires managers not only to be operationally efficient, but also to be able to strategically foresee, generate breakthrough ideas and successfully implement them in the context of digital transformation of business processes. The transformation of the dominant scientific and pedagogical approaches is determined: from the school of scientific management at the beginning of the 20th century to modern concepts of turquoise organizations, emergent strategies, and sustainable development. Based on a comparative analysis of curricula and educational technologies of the world's leading business schools and corporate universities of global companies, general trends in the convergence of academic and business-oriented models of training top managers have been identified: a focus on the development of meta-competencies, a combination of theoretical concepts and best practices, a project format, and the personalization of educational trajectories. The conceptual foundations of integrated software design are proposed, implementing the principles of application orientation, adaptability to changes in the business environment, team learning, and the use of advanced digital tools. The prospects of network formats of interaction between universities and corporations, which form a synergy of resources and potentials for advanced training of innovative managers, are substantiated. Practical recommendations on the implementation of the proposed methodology in the practice of management education are formulated: improvement of educational standards based on dynamic competence models, the introduction of a modular principle of program organization, the development of certification mechanisms for corporate training, the formation of integrated educational ecosystems of universities and business communities.

**Keywords:** management; managerial competencies; senior management; top management; HR management; career development; professional and job promotion; integrative model; organizational development; interdisciplinary approach