

# Бизнес-образование в Беларуси на сегодняшний день формирует не спрос, а предложение

*В дискуссиях, связанных с обсуждением различных аспектов образования взрослых (содержание, субъекты, направления и т.д.) никак нельзя обойти бизнес-образование. Что представляет собой эта сфера в Беларуси? Какие основные формы и содержания в нем присутствуют? Как оценивается эффективность образовательных услуг? Есть ли в бизнес-образовании система повышения квалификации? На эти и другие вопросы главного редактора журнала "Адукатар" Дмитрия Карпиевича отвечает управляющий партнер консультационной компании "Ключевые решения" Андрей Гусаковский.*

**Д.К. Андрей, можно ли говорить, что на сегодняшний день в Беларуси бизнес-образование уже состоялось?**

**А.Г.** Да, состоялось. Уже можно говорить о рынке бизнес-образования в Беларуси. Основной спрос на бизнес-обучение сосредоточен в Минске и очень мало представлен регионами, но и там движение идет, проводятся семинары, тренинги. Постепенно спрос расширяется и дифференцируется.

Сегодня много компаний включается в бизнес-образование и постепенно приходит понимание того, что бизнес сегодня должен обучаться постоянно. То есть, это не такой процесс, что поучился-поучился, а потом стал работать годы. Нет! Бизнес-обучение — это непрерывное восполнение знаний, это совершенствование навыков, это поиск новых приемов, техник и нетривиальных ходов.

Рынок образования сегодня растет — это факт, который фиксируют маркетологи и аналитики. Я не берусь утверждать, какой процент роста в год, но ощущение такое, что гораздо больше 10%.

Сегодня уже можно заниматься исследованием этого рынка, потому что идут динамичные процессы: появляется предложение, возникают и оформляются общие правила и стандарты бизнес-обучения, изменяется поведение некоторых групп клиентов. Мы не исследовали рынок, но его емкость легко посчитать по количеству посетивших семинары, по количеству денег, которые принесли программы, по количеству рекламы и т.д.

**Д.К. Охарактеризуй, пожалуйста, основных игроков поля бизнес-образования?**

**А.Г.** С десяток субъектов есть. Лидируют, конечно, частные структуры. Общеизвестный лидер рынка, "номер один" — ИПМ (Институт предпринимательства и менеджмента). Сегодня это настоящая машина бизнес-образования. Эта машина порождает различные формы программ: MBA ("Мастер бизнес администрации". Более подробно об этом см. ниже — прим. ред.), продленные курсы, разовые семинары, разнообразные программы. Это действительно машина, которая перемалывает темы, программы, тренеров, консультантов, слушателей, предприятия. И в итоге — достойные внимания программы, подготовленные тренеры, удовлетворенные клиенты.

Активно занимается бизнес-обучением консалтинговая группа "Здесь и сейчас". Раньше она была рекрутинговым агентством, сейчас это консалтинговая компания. Используя свой потенциал в рекрутинге, они начали привозить сюда москвичей и постепенно включаться в образовательный процесс сами. И на сегодняшний день у них четыре или пять обучающих мероприятий в месяц идет. Можно сказать, что это — "номер два" на рынке.

"Ключевые решения" тоже представляют собой коммерческую структуру, вовлеченную в процесс бизнес-образования. Мы работаем с определенной регулярностью: откатываем программы, продвигаем новинки, привозим приглашенных тренеров из России. Таких компаний, как мы, есть еще "пяток". Многие из них используют бизнес-образование для продвижения своих интересов на рынке. Компания проводит семинары, собираются клиенты — они оценивают уровень подготовки, узнают ведущего и "созревают" к заказу на консультационные услуги.

Вообще, бизнес-образование — это предпосылка для заказов консалтинга. Чем больше бизнес-образования, тем больше потенциал заказов бизнес-услуг.

**Д.К. Какое основное содержание программ в сфере бизнес-образования в Беларуси?**

**А.Г.** Надо сказать, что бизнес-образование имеет на сегодняшний день три формата, и, соответственно, этим определяется и содержание программ в данной сфере.

Первый формат бизнес-образования — это стандарт MBA (если переводить на русский язык буквально — "Мастер бизнес администрирования"). Он у нас представлен тремя институтами, его предлагает ИПМ, ЕГУ и БГУ.

Второй формат задал Открытый университет Великобритании (*Open University*). Это вообще очень интересное явление в университетском образовании — дистанционное образование. Именно в нем после прохождения обучения через систему домашних заданий и непродолжительные очные сессии можно получить сертификат менеджера или маркетолога. Эти программы ориентированы, в основном, на восполнение дефицита знаний и развитие базовых компетентностей руководителей "без отрыва от производства".

Примыкае к этому формату другой тип программ — многосессионные курсы. Руководители с различным образованием рано или поздно приходят к пониманию ограничения собственных знаний, начинают искать “где бы поучиться”. MBA многим кажется слишком *иностранным*, вот они и идут на такие курсы. Их продолжительность может быть разной — от 4 сессий по два-три дня до 15 сессий по полдня. Программы курсов лежат в трех основных плоскостях: первая — это финансовая сфера (к ней относятся такие программы, как бизнес-финансы, контролинг, бюджетирование, ключевые показатели деятельности, управленческий учет, финансовый директор); вторая — сфера компетентности на рынке, сфера маркетинга (коммерческий директор, основы маркетинга, маркетинг в сфере услуг, маркетинг для производства); и третья — это то, что можно назвать сферой компетентности организации (менеджмент и все примыкающее к нему).

Третий формат и, соответственно, тип программ в сфере бизнес-образования — краткосрочные семинары и тренинги. Семинары по актуальным темам, например, по стратегии — как разработать стратегию предприятия; по мерчендайзингу — как правильно разложить товар на полках и т.п.

Здесь необходимо сказать, что первый формат — MBA — нацелен на амбициозную молодежь и интеллектуально продвинутых руководителей-собственников, которые дошли к какому-то своему интеллектуальному пределу.

Многосессионные курсы — они больше для топ-менеджеров предприятий. Чаще всего это наемные руководители, которые могут иметь некоторое отношение к собственности предприятия, то есть это высший уровень руководителей — коммерческие, финансовые, генеральные директора предприятий.

Краткосрочные семинары ориентированы на гораздо более широкую публику, включая специалистов и руководителей. Соответственно, они более разнообразны в своих программах. Разнообразие предлагаемых бизнес-программ приближается сейчас к сотне. Они ориентируются на рыночный спрос, “моду”, конъюнктуру. Например, направление по продажам — мерчендайзинг, организация продаж, эффективные продажи — целая развивающаяся отрасль. Конечно, семинары по этому направлению ориентированы в основном на продавцов, конкретных людей, занимающихся продажами, специалистов по продажам. Некоторые курсы организованы для руководителей продаж — как руководить отделом продаж, как устроить деятельность торговых представителей и т.д.

Кстати, есть интересная научная работа, в которой системно рассмотрены тренинги продаж, разделенные на восемь устойчивых категорий. Правда, проделана она в Санкт-Петербурге. Для нашего рынка она применима, но у нас встречаются два или три формата из этих восьми.

**Д.К. Каким образом формируется тематика программ бизнес-образования? Кто на нее больше влияет?**

**А.Г.** Сегодня тематика программ формируется на основании следующих источников. Первый — спрос и актуальные потребности, прежде всего, руководителей и собственников частных компаний, потому что они определяют, куда тратить деньги.

Понимание того, что организация должна быть обучающейся, сегодня потихоньку распространяется. Очень многие бизнесмены к этому пониманию приходят. Опре-

деленное количество годового бюджета предприятий должно быть потрачено на обучение своих специалистов! Главное — правильно определить, чему надо учиться, какие дефициты необходимо восполнить и как направить обучение на развитие компании.

Второй источник программ — тренеры и ведущие. Был момент, когда на тематику программ большое внимание оказывал такой фактор, как последствия стажировок тренеров за рубежом. Я думаю, что одной из проблем ИПМ в начале его деятельности, в этой связи, была невозможность приспособить полученные знания к белорусским бизнес-реалиям. Слова были чужими, они “резали слух” и не давали никакой возможности по-другому что-то делать. А сейчас народ немного “обтерся о бизнес” и все — “смычка” произошла. Теперь знание идет адаптированное, народ адекватно воспринимает новое.

К сожалению, пока нет обратного процесса, при котором бизнес, являясь непосредственно творцом знания, хотел бы им поделиться и обучить других. Только сейчас на рынке начинают появляться маленькие “росточки” этого направления. А ведь есть талантливые люди, которые что-то придумывают в своем бизнесе и хотят об этом рассказать! Это реально могло бы помочь другим.

**Д.К. Какие программы сейчас наиболее популярны — корпоративные или смешанные?**

**А.Г.** Даже трудно сказать, какие более популярны. Вообще, народ, обжегшись на тренингах, ведущих и консультантах, стал более осторожным. Люди стараются прийти на открытый семинар и посмотреть там на ведущего, познакомиться с ним, а потом уже постепенно зовут его к себе. Но есть компании достаточно мощные, которые уже набрали вес на рынке, имеют свой брэнд — они уже меньше посылают своих сотрудников на открытые мероприятия, делая акцент на корпоративные программы. В таких компаниях уже есть сформированные группы и категории специалистов, для которых требуется постоянное обучение.

При определении формы семинара определяющим фактором является размер компании. Компании, достигшие определенных размеров (80-100 человек), начинают больше выступать в роли корпоративных заказчиков. Зовут тренеров к себе, причем перебирают их, подбирают под себя, чтобы они “попадали” в культурный контекст, хорошо воспринимались. Кого-то отсеивают, кого-то притягивают к себе, формируют такой “пул”. И потом с помощью этого “пула” достигают поставленных целей.

Маленькие организации, конечно, не могут позволить себе заказать тренера. Они не могут сформировать группу так, чтобы она была экономически целесообразной, поэтому их специалисты вынуждены ходить на открытые программы.

**Д.К. Интересно, заказы, в основном, поступают от частных фирм и акционерных компаний или же от “государственной формы собственности” в том числе?**

**А.Г.** Предприятия государственной формы собственности предпочитают учиться в государственных образовательных учреждениях.

**Д.К. Краткосрочные образовательные программы, представляющие третий из вышеназванных форматов бизнес-образования, проводятся в виде семинаров и тренингов, а в чем основное отличие между собой этих форм?**

**А.Г.** Первое и основное отличие — в уровне активности слушателей.

Семинар предполагает невысокую степень активности участников — они пришли, чтобы воспринять новое, узнать, сориентироваться, что здесь и как. Эффективность такого рода обучения не очень высока. Известно это больше тренерам и ведущим, нежели слушателям.

Тренинг дает другие вещи: эта форма призвана работать с навыками, опытом слушателей, соответственно тренинг очень сильно сфокусирован на одной-двух темах. Чем лучше он сфокусирован на каком-то конкретном фрагменте деятельности, тем лучше его результат! Идеально взять совсем маленький фрагмент: например, секретарь должен уметь промакивать печать такой-то промакашкой определенным образом. Тренинг промакивания печати — это мечта каждого тренера. Если его провести, то за шесть часов секретарь научится промакивать печать просто блестяще и никогда не ошибется в этом! Такой небольшой навык можно сформировать в режиме тренировок.

В тренинге можно попытаться сформировать более сложный навык. Для этого нужно больше времени (дней), больше народа оторвать от ежедневной работы, сценарий мудреный нужен... Соответственно, мы сталкиваемся с ограничением бизнеса. А любой руководитель сегодня ценит каждый рабочий день своего коллектива так, как будто он (этот день) кормит год.

**Д.К.** И это, прежде всего, идет от заказчика, от компаний?

**А.Г.** Расхожее мнение руководителей: больше двух дней на тренинг нельзя брать, причем один из них должен быть выходным. Это "... типа отдых, поэтому его можно в выходной провести. Народ еще должен быть благодарен, что мы потратили деньги на их обучение. А отдых не дешевый. Обедом покорми, помещение сними, тренеру заплати, раздаточные материалы, проектор и т.д.". Это неправильная позиция. Навыки не могут быть сформированы за 2 дня. Нужны регулярность, время на тренировку, время на осознание и закрепление. Нужно время! А двухдневные тренинги — это профанация и порочная практика, но она сейчас везде принята как норма, три-четыре дня очень редко удается на тренинг оторвать.

Но не все навыки сегодня в тренингах формируются. Тренингов не так уж много, например, тренинги по продажам представлены на рынке, тренинги по командообразованию начали появляться. Что еще тренируется? Тренинги по коммуникации, позволяющие научиться правильно коммуницировать. Были популярны в свое время НЛП-тренинги, сейчас их популярность снизилась. Тренеров хороших белорусских мало, ярких, самобытных — совсем мало. Все тянутся в Россию, либо за границу.

Все остальное — это бизнес-семинары. Появился, правда, новый формат, промежуточный между тренингом и семинаром, он называется интерактивный или практический семинар. Мы его называем семинар-тренинг, в него включены элементы групповой динамики. Например, мы слушателей разбиваем на малые группы в процессе семинара, они ставят перед собой задачу и после каждого смыслового или информационного блока пытаются на свою задачу поработать. Это скорее напоминает тренинг. Но внутри самого содержательного блока (темы) происходит выстраивание информации как на семинаре: веду-

щие больше рассказывают, делятся своим опытом, мнениями и опытом других компаний.

Такова особенность нового, промежуточного формата семинара-тренинга. Это как в автомобилях: появляется новый класс машин — не джип, но уже и не легковой автомобиль. Что это такое? Никто пока еще определить не может. Но что-то такое среднее, промежуточное на рынке уже появляется, движется и этот новый формат уже представлен.

Интересный формат, у которого блестящее будущее, — это **бизнес-лагерь**. Лагерь в хорошем смысле слова — "пионерский", а не ГУЛАГ. Бизнес-лагерь, куда бизнесмены выезжают и там вместе отдыхают, учатся и общаются, интенсивно живя в этот период. В Беларуси данный формат пока не представлен. Такие бизнес-лагеря пока проводит только Владимир Тарасов в России, у него есть специальная технология для этого и эта технология запатентована.

В "Ключевых решениях" есть мечта организовать такой бизнес-лагерь в Беларуси. Это интересный формат: три-четыре дня, с выездом на природу, летом, когда обучение несколько стихает, и тут бизнес-лагеря должны расцветать.

**Д.К.** В практике образовательных организаций третьего сектора очень популярна идея, что для достижения поставленных образовательных целей необходимо учитывать такой важный компонент, как развитие ценностных установок. Какое место отводится ценностному аспекту в программах бизнес-образования? Он как-то фиксируется или, в принципе, на него не обращается внимание?

**А.Г.** Конечно, в бизнесе надо учитывать ценностные установки клиента. Надо понимать: здесь он мягкий, здесь он жестковат. Надо уметь это определять и соответственно использовать. Но что стоит в основании такой позиции? Ты должен иметь такой богатый репертуар, чтобы любому покупателю или потенциальному клиенту, с любой ценностной установкой, продать свой товар или услугу. Ты должен быть циничным — уметь "разрезать что надо и как надо, без эмоций". При этом должен быть прагматичным и рациональным, то есть, если доверие устанавливаешь, то это должно вести к увеличению объемов продаж, а не просто к развитию межлических отношений. Зачем нам межлические отношения? В бизнесе все измеряется прибылью, результатом. Отношения пока не измеряются.

**Д.К.** Но они же тоже на результат влияют?

**А.Г.** Да, влияют, но попробуйте их оценить и заплатить за это зарплату. Попробуйте заплатить кому-нибудь зарплату за отношения — я посмотрю, надолго ли хватит у вас денег. С одной стороны, отношения могут быть замечательными, но извини, заказ могу сделать на три коробочки, а не на семь. За отношения заплатить в бизнесе трудно, это возможно следующий этап его развития как такового, возможно рынка в целом — когда отношения начинают быть ценными и на них специально обращают внимание. Сегодня только росточки появляются, но пока все строится на более прагматичной основе.

Первый момент, когда говорят про ценностные установки в бизнесе — когда надо учитывать ценности клиента, его индивидуальность и уметь под него подстроиться так, чтобы соответствовать его индивидуальности, то есть изменять свои ценностные установки под ценностные установки клиента и продавать, продавать, продавать.

Второй момент, когда говорят про ценностные установки, — это когда вспоминают о том, что “мы строим команду”. А что такое команда? Все вместе, с куражом, за результат! И иной руководитель задается вопросом: а что значат ценностные установки в нашей команде? Давайте-ка позовем психологов и пусть они нам скажут, что это такое. Ценностные установки — это явление растворенное, виртуальное, на самом деле “искусственный конструкт” чистой воды. Ценностных установок как предмета нет, и заниматься ими нельзя, если уж говорить начистоту. Но, тем не менее, что-то такое есть, для чего придумано это название. Все-таки компания от компании отличается. В одну придешь — одна атмосфера, какие-то одни ценностные установки, в другую придешь — другая атмосфера, другие ценностные установки. Причем они неуволимо отличаются друг от друга. Вот так эмпирически, ходя из компании в компанию, можно начать чувствовать и попытаться начать описывать. Но реально как-то с этим работать, да так, чтобы серьезно влиять на результат — это пока невозможно. Мы так далеко от этого, что я даже не готов подписаться, что ценностные установки есть. Хотя как психолог с базовым академическим образованием я знаю, что они есть и влияют на поведение людей.

**Д.К. У продавца, который улыбается, товар продается лучше, чем у того, который хамит покупателям. Улыбка продавца — сформированный навык?**

**А.Г.** Конечно. Продавца учат, как надо улыбаться: улыбайтесь, делайте два шага навстречу покупателю, называйте его по имени, если знаете имя, спросите у него о детях, если вы знаете, что у него есть дети, если у покупателя есть собака, спросите, как зовут его песика. Это технология! Если вы знаете, что он коммунист, порадитесь, что его кандидат пришел вторым после Путина. Это приемы, техника, это алгоритм, который при идеальном исполнении не дает сбоев и ведет к четко просчитанному результату. Причем здесь ценностные установки?

Единственное, что может иметь отношение к ценностным установкам, — это правила, правила бизнес-поведения, поведения в команде, но это не часто становится предметом внимания и работы. Это мы уже уходим из сферы образования куда-то в консалтинг, и вообще в жизнь организации, в эффективность деятельности.

**Д.К. В последнее время очень много дискуссий ведется вокруг эффективности разного рода образовательных программ. А каковы основные критерии эффективности образовательных программ в бизнес-образовании? Что позволяет сказать, что та или иная программа, семинар, тренинг были эффективными?**

**А.Г.** Есть очень интересный критерий, придуманный нашим коллегой Михаилом Смирновым. Он говорит, что любая компания, которая выезжает на тренинг или семинар, хочет вернуться оттуда с каким-нибудь результатом. Когда он однажды провокационно спросил у аудитории, с каким результатом она хочет вернуться, участники предложили ему несколько вариантов ответа, но он заострил внимание на одной дихотомии, на одной оси. Как вы думаете, компания хочет вернуться после образовательного мероприятия с ощущением «нам предстоит теперь *больше работать*» или «*меньше работать*»? То есть, команда в процессе обучения поставила некие цели, определила новые задачи, научилась новым методам, и теперь персоналу придется применять их в работе в добавок к тем старым, которые они все уже применяют. То

есть, поучившись, люди приехали и поняли, что работы стало больше. Результат — больше работы. Нет! Команда хочет выехать и вернуться с результатом «меньше работы». Замечательный критерий эффективности, между прочим. Например, человек выходит с бизнес-образовательного мероприятия и эффект у него — уменьшение работы, то есть, что-то свернулось, какая-то деятельность, которая занимала много внимания и времени, стала занимать вместо двух часов тридцать минут, и значит больше внимания и времени он может уделять каким-то другим вещам. Количество работы, наверное, может быть одним из критериев эффективности. Но критерием субъективным, с точки зрения конкретного участника.

Однажды нам заказали тренинг: команда компании потеряла кураж, энергию, движение вперед. Одна из основных задач, которые ставили перед собой заказчики и организаторы — найти эту энергию, найти мотивацию. Любое обучающее мероприятие несет в себе эмоциональный заряд, тренинги больше, семинары немного меньше, и, надо сказать, он действительно есть и даже живет некоторое время в людях. И если критическая масса энергии набрана, то компании даже решаются на изменения в своей деятельности и поведении людей на работе. Наличие некоего изменения после обучения или его отсутствие — это зачастую один из основных критериев, по которым заказчик оценивает эффективность бизнес-образования. Руководителей интересует не то, какие новые знания получил его коллектив, а привело ли это реально к каким-нибудь изменениям в работе компании? И если привело, тогда благодарность и т.д.

У нас как-то был случай: на одном из сборных семинаров было три человека из одной компании, которые по его окончании вернулись на свои рабочие места и начали внедрять у себя все, чему научились! Так вот, директор компании, который не был на этом семинаре, звонит и говорит: “Огромное спасибо Вам, Андрей. Я не ожидал, что могут быть такие результаты”. Вот вам и критерии оценки...

**Д.К. А как-то специально у себя вы отслеживаете эффективность проводимых программ?**

**А.Г.** Последнее время — да, раньше не отслеживали. Мы были такие “истинные художники” — “мастер не оставляет следов”. Семинар должен пройти так, чтобы после него изменения случились, но почему они случились — люди припишут себе: это потому, что мы такие молодцы, а консультант рассказал, организовал нашу работу, и привет. В последнее время практика изменяется, начинают спрашивать отзывы, какие-либо документы по обучению, естественно, что мы стараемся показывать свои результаты.

**Д.К. Отзывы берете через какое-то время после обучения?**

**А.Г.** Да, обязательно. Потому что анкета, которая раздается сразу по окончании обучающего мероприятия, дает скорее эмоциональную оценку. Для реального отзыва должно пройти время. Оценка обучающего мероприятия должна делаться дважды. У нас есть разработка “Система эффективности обучающего мероприятия”, выполненная для одного из клиентов, и там предусмотрены две оценки: быстрая оценка и потом, через месяц, повторная. И тогда обучающее мероприятие как единица, подлежащая оценке, приобретает свой реальный смысл — привело оно к изменениям или нет. В организации оценки обучения участвуют четыре стороны: 1) участни-

ки; 2) руководитель того звена, которое проходило обучение; 3) координатор по обучению — возможно менеджер по персоналу, то есть тот, кто координировал всю эту деятельность; и 4) сами тренеры. Тренеры тоже оценивают обучение! Они могут сказать, что обучение было не эффективным, потому что задачи на обучение были поставлены в последний момент, не структурировано, соответственно мы работали исходя из содержания своей программы, не жели из содержания запроса клиентов, потому что над ним плохо поработал руководитель, и естественно, что уровень его удовлетворенности может быть невысоким. Когда четыре стороны высказываются по поводу оценки эффективности обучения, тогда это становится объективным.

**Д.К.** Наверное, у “Ключевых решений” есть профессиональные проблемы, сложности, актуальные для большинства структур, которые занимаются тем же? Существуют ли в Беларуси возможности обсуждения этих проблем профессиональным сообществом? Например, в России, Украине регулярно проводятся конференции, создаются ассоциации консультантов или тренеров. А что у нас?

**А.Г.** У нас есть одна регулярная конференция, которая проходит раз в год, ее проводит консалтинговая группа “Здесь и сейчас”. Основная тема обсуждения — управление персоналом, но однажды она была посвящена вопросам бизнес-образования. Последний раз ее проводили ИПМ и “Здесь и сейчас” вместе, поэтому я думаю, что бизнес-образования в ней появится больше.

Еще есть конференции, которые проводит ИПМ, но я на них не был и поэтому не знаю их специфику. Проходят и локальные конференции, например, для маркетологов, но на рынке они представлены не систематически.

Но спрос на них, конечно, есть, тем более что на конференции, как и на хорошо организованной Олимпиаде, можно зарабатывать. Сегодня наши конференции могут оказаться как свадьба — боишься, что потратишь больше, чем подарят.

**Д.К.** Но необходимость в них существует?

**А.Г.** Да, но проводимые конференции показывают интересную вещь: они совсем не научные, а практические, на которых выступления чаще всего носят рекламный характер или провокационный, а реального обдумывания, осмысления того, что происходит на поле бизнес-образования, мало или не происходит вообще.

**Д.К.** Может тогда есть более адекватные инструменты? Те же монографии, публикации, наверное, такой же анализ должен происходить?

**А.Г.** Заказчика нет. В бизнесе, для того чтобы анализ был произведен, кто-то должен выделить на это деньги. Значит, кому-то должно быть интересно, что происходит на рынке образования. А кому это может быть интересно?

**Д.К.** Потенциально тем, кто этим занимается?

**А.Г.** Есть лидер рынка, есть “номер два”, которые очевидны, и есть много “третьих номеров”. Кому из этих игроков может быть интересно? Никому. Никто не готов заплатить за это деньги. А если бы он заплатил, то кто-то провел бы исследование и в исследовании действительно прошел

бы анализ. А так все делают исследования своими собственными силами — в конце года или начале следующего проясняют, кто есть на рынке. “Ну, эти. А что с другими? Ага, понятно, что они предлагают. Это уже вывешено давно в Интернете, мы уже скачали”. Все друг про друга как бы узнали. Вот тебе и весь анализ бизнес-образования.

**Д.К.** Андрей, и последний вопрос. Что отличает на уровне бизнес-образования деятельность консультационной компании “Ключевые решения” от деятельности подобных ей структур?

**А.Г.** Мы сами всерьез думаем над этим вопросом, поэтому мне приятно на него отвечать. То есть это живое размышление сегодня. Одно отличие мы уже сформулировали. Нам помогли это сделать наши клиенты. Мы спрашиваем их: “Вам понравился наш семинар?” — “Да.” — “А чем?” — “Вы знаете, у вас на семинаре какая-то живая атмосфера устанавливается, в которой общение возможно”. Мы то думали, что вообще-то на всех семинарах оно возможно. Оказывается, не на всех.

Наши семинары порождают заинтересованное общение участников. Это, наверное, первый и основной фактор, который нас отличает от других. В процессе обучения устанавливается атмосфера, способствующая обмену мнениями, постановке вопросов, принятию ключевых решений. Видимо, у нас это получается, раз нас отличают в этом смысле. Возможно, этого могут добиться не все.

Второе отличие — в ведущих. Я вижу, что в тренеры люди идут из академического преподавания, а у академического преподавателя есть особые рефлексии, например, “ни один вопрос не должен остаться без ответа”, или “я преподаватель — я должен знать больше и лучше всех”. А мы можем обратиться к аудитории, пользоваться тренинговыми приемами.

Мы отличаемся тем, что мы — консультанты, а приходят к нам бизнесмены. И мы как пчелы, переносим пыльцу и мед, рассказываем им, что происходит в разных компаниях. Правда, многие из них говорят: “Что-то вы много рассказываете. Один клиент, второй клиент...” Последнее время мы стали много рассказывать про себя. Потому что сами становимся бизнесом и переживаем те же проблемы, что и они. Это очень близко им, один и тот же язык. У них проблемы с учетом — и у нас есть, у них проблемы с “дебиторкой” — и у нас есть, проблемы с налогообложением и т.д. Это уже каким-то образом объединяет. Когда консультант — просто консультант, он совершенно этого не понимает, он про это знает, но почувствовать “на своей шкуре” какую-нибудь конкретную вещь не может. А бизнесмен все время живет в этих реалиях: управлении деньгами, счетом, закупками, затратами, дисциплиной персонала, рекламациями клиента и т.д. Мы для себя выстраиваем эту “линейку” и стараемся быть не сапожниками без сапог, а сапожниками в сапогах. Поэтому очень важно опираться на примеры из своей практики. Это второй фактор, отличающий нас от других структур.

И, третье — пожалуй, актуальные темы. В этом мы стараемся сильно отличаться. Темы, в которых есть реальный опыт, которые актуальны, за счет этого пытаемся быть интересными заказчику, клиентам. Пока получается.

**Д.К.** Спасибо за интервью. Успехов!