

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

МЕНЕДЖМЕНТ: карьерные перспективы

для студентов и выпускников
специальности «Менеджмент»

А. В. Говорова, О. А. Золотина,
И. П. Сулова, С. В. Щелокова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



А. В. Говорова, О. А. Золотина, И. П. Сулова,
С. В. Щелокова

**МЕНЕДЖМЕНТ:
КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ**
для студентов и выпускников специальности
«Менеджмент»

Учебно-методическое пособие

Москва
2022

УДК 37.063-316.477(075.8)
ББК 65.291.6-21я73
Г57

Говорова А. В.

Г57 Менеджмент: карьерные перспективы для студентов и выпускников специальности «Менеджмент»: учебно-методическое пособие / А. В. Говорова, О. А. Золотина, И. П. Суслова, С. В. Щелокова. — Москва: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2022. — 80 с.

ISBN 978-5-906932-92-1

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов и молодых выпускников по специальности «Менеджмент», а также центров карьеры на базе высших учебных заведений. Пособие содержит информацию о карьерных траекториях студентов и выпускников по специальности «Менеджмент», компетенциях, востребованных работодателями, уникальных возможностях, предоставляемых учебной программой «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, а также разработанную авторами серию упражнений, методик, тестов по развитию компетенций.

Учебно-методическое пособие разработано при поддержке учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» и Отдела содействия трудоустройству и связям с выпускниками экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

ISBN 978-5-906932-92-1

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Карьерные траектории выпускника по специальности «Менеджмент».....	5
Отрасли и сферы услуг	7
Предпринимательство.....	9
Функциональный менеджмент.....	12
Исследование карьерных ориентиров студентов ЭФ МГУ	17
Приложения	21
Личный прогресс читателя.....	21
Карта карьерных предпочтений.....	22
Тест оценки предпринимательских способностей	23
Матрица карьерных приоритетов	24
Глава 2. Рынок труда молодых специалистов	25
Молодежь на рынке труда	25
Текущая ситуация на рынке труда: обзор материалов Нн.гу за 2020–2021 гг.....	30
Востребованные работодатели.....	41
Этапы отбора для молодых специалистов	43
Приложения	51
Личный прогресс читателя.....	51
Карта приоритетных компаний	52
Трекер этапов отбора.....	53
Глава 3. Развитие компетенций	54
Компетентностные образы	55
Компетентностный подход в рамках Болонского процесса.....	58
Компетенции менеджера в России: от ФГОС ВПО к ФГОС 3++	62
Компетенции менеджера в цифровой экономике: опыт ЭФ МГУ	66
Деятельность центров карьеры	70

Приложения	73
Личный прогресс читателя.....	73
Матрица навыков	74
Тест: уровень развития качеств менеджера	74
Для заметок	77

ГЛАВА 1

КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ВЫПУСКНИКА ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Цель данной главы — дать читателю навигацию по карьерным траекториям, которые доступны студентам и выпускникам по специальности «Менеджмент», а также предложить техники и методики, которые помогут выбрать и спроектировать приоритетную для читателя карьерную траекторию.

Современный мир меняется настолько быстро, что ориентация на происходящее сегодня — достаточно рискованный способ выбора будущей специальности. Вытекающей из этого закономерностью становится тот факт, что выпускники высших учебных заведений все реже работают по специальности: согласно данным на 2020 г., это 35% выпускников¹, получивших высшее образование по специальности «Экономика и управление». С чем связан этот вызов высшему образованию?

Во-первых, с **устоявшимся среди работодателей мнением, что молодые выпускники не получили за время обучения знания и навыки, необходимые для реальной работы.** В связи с этим работодатели запускают лидерские программы, например программу подготовки будущих лидеров бизнеса UFLP² от компании Unilever, основная задача которых наряду с расширением воронки на входе в компанию — отбор и обучение наиболее перспективных кандидатов-студентов.

Во-вторых, со **специфическим отношением к диплому о высшем образовании.** Работодатели рассматривают наличие диплома как индикатор осознанности, что кандидатом на должность успешно пройден значимый этап его становления как личности и специалиста. Студенты в большинстве своем живут в парадигме, поддерживаемой родителями, что диплом — это гарантия трудоустройства.

¹ По данным Федеральной службы государственной статистики. Итоги выборочного обследования рабочей силы — 2020. Таблица 2.75. Численность выпускников 2017–2019 гг., у которых основная работа связана с полученной профессией (специальностью).

² Подробнее о программе UFLP см. на [сайте компании](#).

В-третьих, с **недостаточной профессиональной ориентацией** как на уровне школьного, так и на уровне высшего образования, в том числе:

- незнание рынка труда — к сожалению, среди студентов 3–4-х курсов все чаще можно встретить тех, кто не уверен, что выбрал соответствующую специальность, или не знает, кем хочет работать после окончания обучения;
- несоответствие ожиданий — за время обучения у студентов меняется представление о специальности, в результате чего возникает несоответствие ожиданий и реальности;
- несформированность личных карьерных целей — обучение по специальности не включает обязательной дисциплины по построению карьеры, в результате студент остается «один на один» с задачей построения карьеры.

Как исправить данную ситуацию? Высшие учебные заведения активно работают в направлении карьерной навигации студентов и выпускников: формирование и развитие внутренних центров карьеры и центров развития компетенций¹ является приоритетной задачей для лучших игроков рынка высшего образования.

Учебно-научная лаборатория «Проект МАХ»

МАХ — проект для студентов бакалавриата направления «Менеджмент» ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова. Цель проекта — создание среды максимального развития и карьерного становления учащихся за счет системного взаимодействия с компаниями.

Разрабатывая проект МАХ в 2013 г., мы решали прагматические задачи: получить максимально готовых к работе выпускников с сильным эмгэушным образованием и в целом создать современное качественное образование для ребят, которые более склонны к бизнесу, а не академической карьере в экономике. К завершению 4-го курса студенты отлично представляют требования работодателей, а работодатели знают возможности каждого студента и готовы сделать им предложение выше рынка, так студент комплексно подготовлен и может сразу включиться в работу.

Владимир Вертоградов

заведующий лабораторией «Проект МАХ»,
советник декана ЭФ МГУ

Однако, несмотря на активную поддержку со стороны учебных заведений, эта задача в высокой степени является зоной ответственности самих учащихся, в чьих интересах начать строить свою карьерную траекторию

¹ Например, [Служба содействия трудоустройству и связям с выпускниками и учебно-научная лаборатория «Проект МАХ»](#) экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

еще во время обучения. В противном случае оказавшийся по окончании учебного заведения с дипломом на руках, но пустым резюме, выпускник рискует проиграть в карьерной гонке кандидатам, начавшим ее еще на 3–4-м курсах.

Отрасли и сферы услуг

К карьерному самоопределению можно подходить с точки зрения передвижения от более широкой задачи — определения приоритетной отрасли или роли — к более узкой — выбору компании. На сайте государственной статистики можно найти перечень из 25 отраслей экономики¹, в этом разделе мы остановимся на некоторых из них.

В России, как и во всем мире, 2020 г. в связи с пандемией коронавируса был шоковым, поэтому по итогам года большинство компаний, в том числе лидеры российского бизнеса и работающие у нас иностранные компании, ухудшили свои экономические результаты². На этом фоне заметным стал рост отдельных отраслей — агропромышленного комплекса, фармацевтики, информационных технологий и онлайн-торговли, недвижимости. Источниками роста стали не только государственные субсидии, но и реализация стратегических программ отраслевого развития.

Отрасли, приносящие наибольший вклад в российскую экономику (по объему реализации): промышленность (нефтяная и нефтегазовая, машиностроение, черная и цветная металлургия, электроэнергетика, химическая, пищевая, угольная, табачная, фармацевтическая и др.); оптовая и розничная торговля; банки; транспорт и логистика; телекоммуникации и связь; инжиниринг и строительство; страхование; агропромышленный комплекс; сбыт электроэнергии; информационные технологии. Ведущими компаниями, работающими в России, по отраслям являются следующие.

- **Автомобильная промышленность.** Ведущая компания автопрома в России по рейтингу Forbes 2020 г. — «Рено-АвтоВАЗ» (компания приобрела акции «АвтоВАЗ» в 2016 г.). В топ-5 также входят «Фольксваген Груп Рус», «Тойота Мотор», «Киа Моторс Рус», «Хендэ Мотор СНГ».
- **Агропромышленный комплекс.** Топ-3 российских компаний сферы АПК — группа компаний в Калининградской области «Содружество»; группа компаний в Московской области «Русагро»; агро-

¹ Подробнее см. на сайте ГКС по [ссылке](#).

² Подробнее в рейтинге Forbes 50 крупнейших иностранных компаний в России — 2020 по [ссылке](#) и в рейтинге крупнейших компаний России RAEX-600 по итогам 2020 г. по [ссылке](#).

промышленный комплекс в Ростовской области «Астон продукты питания и пищевые ингредиенты».

- **Банки и финансовые услуги.** Традиционная индустрия для трудоустройства выпускников экономического факультета. По состоянию на 1 сентября 2021 г. согласно данным Центрального банка, в России 339 действующих банков (232 банка с универсальной лицензией, 107 — с базовой) и 36 небанковских кредитных организаций. Среди основных партнеров — ведущие банки отрасли Сбер, Банк ВТБ, Газпромбанк, Альфа-Банк, Raiffeisen, Росбанк, Московский кредитный банк и др.
- **Добыча и металлургия.** Черная металлургия — НЛМК, «Северсталь» и «Евраз Холдинг» входят в число крупнейших производителей стали в мире; «Русал» — крупнейший производитель алюминия России; СУЭК — угольная компания; «Металлоинвест» — мировой лидер в производстве товарного горячебрикетированного железа.
- **Лесная и деревообрабатывающая промышленность.** Российские лидеры в сфере лесной промышленности — производители бумажной продукции «Илим», «Монди СЛПК»; многопрофильный лесопромышленный холдинг Segezha Group (входит в АФК «Система»).
- **Машиностроение.** Ведущие отраслеобразующие корпорации — ГК «Ростех», Объединенная авиастроительная корпорация, Объединенная судостроительная корпорация. Помимо этого производителями машин и оборудования являются автомобилестроительные компании «АвтоВАЗ», КамАЗ, «Рено Россия», «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус», «Фольксваген Груп Рус».
- **Медицина и фармацевтика.** Лидеры рынка фармацевтики в России — компании Вауег, «Джонсон и Джонсон», «Новартис Фарма», «Санофи Россия»; торговые компании фармацевтической индустрии — группа компаний «Протек», «Катрен», «Пульс»; инновационная биотехнологическая компания «Биокад». Большинство компаний заинтересованы в выпускниках экономического факультета.
- **Недвижимость и строительство.** Группа компаний ПИК, «Донстрой», компания ЛСР и др.
- **Пищевая промышленность (FMCG).** Сфера FMCG также активно привлекает студентов ЭФ. Лидеры отрасли — PepsiCo Россия, «Нестле», Mars, группа «Черкизово», Danone.
- **Оптовая и розничная торговля.** Лидеры оптовой торговли — «Мегаполис»; Merlion, «Эпл Рус» (компьютерная техника и комплектующие); «Протек», «Катрен» (фармацевтическая продукция).
- **Лидеры в розничной торговле** — X5 Retail Group, «Магнит», «Лента».
- **Сфера услуг.** Интернет-сервис: «Яндекс», Wildberries, Ozon, Mail.ru Group, Avito, 1С, Lamoda.

- **Топливо-энергетический комплекс.** Нефтегазовая промышленность — «Газпром», «Лукойл», «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Татнефть». Электроэнергетика — «Россети», «Интер РАО», «Т Плюс», «Русгидро», «Иркутск-Энерго», «Энел Россия».
- **Транспорт и логистика.** РЖД, «Транснефть», «Аэрофлот Российские авиалинии», Авиакомпания «ЭйрБриджКарго», Московский метрополитен.
- **Химическая и нефтехимическая промышленность.** СИБУР, «Еврохим», «ФосАгро», «УралКалий», «НижнекамскНефтехим».
- **Консалтинг.** Консалтинг традиционно привлекает значительное количество выпускников экономического факультета. Крупнейшие компании сферы консалтинга — 2020 в России можно разделить на две категории: аудиторско-консалтинговые компании (EY, PwC, КПМГ) и ИТ-консалтинг («Ланит», КРОК).
- **Медиа.** OMD Optimum Media, Media Instinct, Carat, Navas, Starcom, Dentsu Aegis Network, Publicis Media¹.
- **Туризм и отдых.** Туроператоры: Coral Travel, TUI, Tez Tour — одна из наиболее высокотехнологичных компаний сферы туризма, Sunmar Tour — компания, которая внесла значительный вклад в развитие туризма в России и СНГ, NTK Intourist — старейшая российская туристическая компания, работающая с 1929 г.²

Выпускники экономического факультета работают во всех секторах — драйверах экономики России. Основными сферами занятости являются банковская сфера, промышленность, торговля, информационные технологии. Наименее представлены для экономического факультета (как работодатели) компании из сфер электроэнергетики, агропромышленного комплекса, инжиниринга и строительства.

Предпринимательство

По результатам мониторинга карьерных предпочтений выпускников экономического факультета, проведенного в 2020 г., только около 15% выпускников 2018–2020 гг. выбрали для себя карьерную траекторию предпринимателя/фрилансера (рис. 1).

Это связано, во-первых, с высокими рисками данной профессии и, во-вторых, с необходимостью высоких финансовых вложений на старте, что является сложной задачей для начинающих предпринимателей. Однако желание создать свой уникальный бизнес или занять свободную рыночную нишу компенсирует все сложности, стоящие перед будущим

¹ Подробнее о рейтинге медиаагентств и холдингов в 2020 г. см. на [сайте](#).

² Подробнее см. рейтинг туроператоров (Россия, СНГ) на [сайте](#).

предпринимателем. Стоит также отметить, что у молодых выпускников склонности к риску больше — процент выбирающих для себя предпринимательство и фриланс среди когорты выпускников 2018–2020 гг., выше, чем среди выпускников 1968–1992 и 1993–2011 гг.



Рис. 1. Результаты мониторинга выпускников экономического факультета, трудоустройство выпускников, 2020 г.

Предпринимательское мышление предполагает открытость всему новому, способность во всем видеть идеи и возможности для бизнеса¹. Однако для запуска своего дела недостаточно быть только самому увлеченным идеей, нужно иметь рядом таких же зараженных людей, что ставит перед предпринимателем еще одну сложную задачу — уметь убеждать, вдохновлять и вести за собой людей. Это говорит о некоторой «двойственности» предпринимателя, что находит отражение в выполняемых им ролях и функциях: с одной стороны, это привлечение инвестиций, разработка бизнес-модели, планирование самого бизнеса, с другой — генерация идей, придумывание продукта, привлечение людей, разработка концепции бизнеса.

На экономическом факультете, направлении «Менеджмент» предпринимательство изучается в рамках ключевой дисциплины «Основы предпринимательства», а также сопровождающих дисциплин: «Цифровая среда бизнеса» — аспекты диджитализации, «Цифровая трансформация отраслей экономики» — отраслевые аспекты, «Правовая среда современного бизнеса» — правовые аспекты, «Управление проектами» — тактический

¹ О поиске возможностей для запуска стартапа см. в видеолектории лаборатории «Проект МАХ»: Татьяна Поспелова (эксперт и трекер венчурного фонда ФРИИ) по [ссылке](#).

аспект и др.¹, в ходе изучения которых студенты не только получают актуальные знания, но и практикуют использование онлайн-программ, необходимых начинающему предпринимателю для решения текущих задач: [MIRO](#), [Asana](#), [Trello](#), [Coggle](#), [Lucidchart](#), [MindMeister](#).

Стоит отметить, что из важных составляющих, необходимых будущему предпринимателю, экономический факультет дает возможность получить знания, опыт, связи и контакты за счет открытых коммуникаций и нетворкинга с выпускниками и партнерами факультета, а также различных интерактивных форматов работы, например: кафедрой экономики инноваций проводится конкурс «200 рублей Challenge», конкурс инновационных проектов по заказу реальных стартапов и венчурных фондов, а также конкурс собственных проектов²; учебно-научной лабораторией «Проект МАХ» проводится конкурс питчей «Ломоносов питчит» совместно с подкастом «Питч дичь».

Экономический факультет активно продвигает выпускников, достигших успехов как в предпринимательской, так и в иных карьерах, через специальный проект «Alumni лица»³ и ежегодный конкурс «ЭФФЕКТ ЭФ»⁴.

В структуре как экономического факультета, так и других учебных заведений можно также встретить отдельные подразделения или инициативные студенческие сообщества, активно продвигающие предпринимательскую деятельность:

- **бизнес-клубы** — проводят открытые лекции, мастер-классы, встречи с предпринимателями, популяризируют предпринимательство как вид деятельности;
- **бизнес-инкубаторы** — помогают проверить предпринимательские идеи, найти инвестиции, запустить стартап с нуля, найти менторов, экспертов и первых клиентов.

Например, на экономическом факультете есть Лаборатория инновационного бизнеса и предпринимательства⁵, которая ориентирована на развитие инновационного предпринимательства и создание инновационных бизнес-проектов через личностную/профессиональную подготовку начинающих предпринимателей и формирование партнерств для коммерциализации инновационных решений на российском рынке.

¹ Подробнее об учебном плане направления «Менеджмент» ЭФ МГУ см. на сайте факультета по [ссылке](#).

² Подробнее о работе кафедры экономики инноваций см. на сайте факультета по [ссылке](#).

³ Подробнее в разделе выпускников на сайте факультета см. по [ссылке](#).

⁴ Подробнее см. на странице конкурса по [ссылке](#).

⁵ Подробнее о Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства см. по [ссылке](#).

За пределами учебных заведений студенты и молодые выпускники могут также найти сообщества по интересам для начинающих и продолжающих предпринимателей: преакселераторы (носят образовательный характер и помогают подготовить проект к запуску) и акселераторы (для уже «упакованных» работающих проектов, которые находятся в поисках финансирования), которые также предоставляют образовательные, нетворкинговые, инвестиционные форматы.

Для молодых и опытных предпринимателей экономический факультет предлагает магистерскую программу «Инновационный менеджмент»¹. Программа создана при поддержке проектных партнеров из Стокгольмской школы предпринимательства, Королевского технического университета, Копенгагенской школы бизнеса в рамках совместного европейского проекта Tempus, а также проектов Министерства образования и науки РФ и Федерального агентства по науке и инновациям РФ. Программа «Инновационный менеджмент» аккумулирует лучший мировой опыт в сфере: менеджмента инноваций, инновационного предпринимательства, управления разработкой и маркетинга новых продуктов/услуг, создания и развития инновационных компаний.

Программа подойдет тем, кто хочет: получить актуальные знания и выработать умения, необходимые для успешного управления продуктом/проектом /компанией в конкурентной среде, обучиться актуальным бизнес-моделям, освоить современные управленческие подходы к созданию и маркетингу новых продуктов, запуску и развитию новых бизнесов, управлению инновационными проектами в компаниях.

Функциональный менеджмент

В каждой из отраслей, рассмотренных в предыдущем разделе, присутствует стандартный набор функций, среди них к основным относятся стратегия и организация, разработка, закупки, производство, логистика, продажи и маркетинг; к вспомогательным — ИТ, управление персоналом, финансы, организационное развитие. На направлении «Менеджмент» экономического факультета преподается полный спектр дисциплин, обеспечивающих необходимые знания для дальнейшей работы практически по всем функциональным направлениям в менеджменте. В качестве наиболее перспективных предлагаются четыре сформированные траектории²:

¹ Подробнее о программе «Инновационный менеджмент» см. на странице программы по [ссылке](#).

² Подробнее об учебном плане направления «Менеджмент» ЭФ МГУ см. на сайте факультета по [ссылке](#).

- стратегия;
- маркетинг;
- таланты;
- финансы.

Стратегия определяет то, к каким целям стремится компания и каким способом она этих целей будет достигать. В рамках стратегического менеджмента происходит анализ внешней и внутренней среды организации, определяются цели и миссия компании, производится выбор стратегии организации (корпоративной стратегии, бизнес-стратегии и др.), выполнение стратегии, а также оценка и контроль ее реализации.

Несмотря на то что стратегия — это долгосрочный инструмент, на практике часто осуществляются ее уточнение и пересмотр, так как в современном мире менеджеры постоянно сталкиваются с возникновением новых возможностей и угроз как во внешней, так и во внутренней среде организации, которые заставляют ставить новые цели и искать новые пути их достижения.

На направлении «Менеджмент» экономического факультета студентам в рамках этой карьерной траектории предлагается ключевая дисциплина — «Стратегический менеджмент», читаемая преподавателями кафедры управления организацией при поддержке приглашенных партнеров из бизнеса, а также сопровождающие дисциплины: «Налогообложение», «Дизайн-мышление и креативность», «Управление инновационным развитием компаний», «Логистика и управление цепями поставок».

Функционал «Организационное развитие» связан со способностью организации планировать, поддерживать и реализовывать организационные изменения. Часто изменения в организации влекут за собой изменение организационной структуры, возможность оптимизировать бизнес-процессы и численность сотрудников, необходимость фиксировать все эти изменения в должностных инструкциях, положениях о новых департаментах и отделах и других документах. Таким образом, деятельность по организационному развитию, с одной стороны, — это важная содержательная деятельность в организации, которая способствует внедрению изменений, оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры и др. С другой стороны, это операционная деятельность, направленная на оперативную точную фиксацию и документацию всех этих изменений в организации.

Молодым специалистам, которые планируют развивать карьеру по направлению «Стратегия», стоит обратить внимание на предложения магистратуры экономического факультета — программу «Управление развитием бизнеса»¹, появившуюся в 2021 г. в ответ на современные вызовы:

¹ Подробнее о программе «Управление развитием бизнеса» см. на странице программы по [ссылке](#).

компаниям нужны уникальные специалисты, которые выстраивают стратегию развития фирмы на основе глубокого анализа рынка и понимания особенностей цифровизации отраслей экономики. Программа подойдет тем, кто хочет научиться: управлять развитием бизнеса на любой стадии жизненного цикла; узнать лучшие практики разработки и реализации бизнес-стратегий; развить цифровые навыки современного менеджера — от slack до python.

Карьерный путь в **маркетинге** во многом определяется сферой деятельности компании-работодателя. Наибольшие возможности для маркетологов предлагают FMCG-компании, успешному молодому специалисту уже через 1–1,5 года могут предложить самостоятельную позицию в отделе маркетинга, например младшего бренд-менеджера. В целом в маркетинге существует пять основных современных карьерных направлений¹:

- привлечение клиентов через медийные площадки (закупка и настройка рекламы, генерация трафика);
- CRM (consumer relations marketing) — работа с существующей базой клиентов бренда через каналы коммуникации и программы лояльности;
- онлайн-продукты — работа с digital-платформами бренда;
- онлайн-продвижение через медийных личностей, блогеров и инфлюэнсеров;
- e-commerce — дистрибуция в онлайн-маркетплейсах.

На экономическом факультете есть кафедра маркетинга², среди дисциплин которой «Современный маркетинг», «Интернет-маркетинг», «Цифровые медиакоммуникации»; комплекс маркетинговых дисциплин дополняет также «Управление продвижением» кафедры управления организацией. Дисциплины трека «Маркетинг» можно условно разделить на три части: общие — дающие представление о маркетинге в целом; смысловые — понимание клиента, его потребностей, бренд как ответ на эти потребности; инструментальные — техники, с помощью которых эти смыслы можно донести до клиента.

Стоит отметить, что маркетинг как карьерная траектория весьма привлекателен для студентов и выпускников экономического факультета, и наряду с этим предложением мы также сталкиваемся с высоким спросом со стороны рынка: в общей ленте карьерных предложений стажировки и вакансии для молодых специалистов встречаются очень часто.

Для молодых специалистов, которые планируют продолжить после бакалавриата обучение по траектории «Маркетинг», экономический факуль-

¹ Подробнее о карьере в маркетинге см. на сайте [Changellenge >>](#) по [ссылке](#).

² Подробнее о работе кафедры маркетинга см. на сайте факультета по [ссылке](#).

тет предлагает магистерскую программу «Маркетинг»¹ — программа нацелена на подготовку магистров, обладающих современными междисциплинарными знаниями в сфере бренд-менеджмента, продаж и проведения маркетинговых исследований (в том числе нейромаркетинговых).

Программа подойдет тем, кто хочет научиться: создавать бренды с нуля и управлять существующими брендами; разрабатывать функциональные и эмоциональные ценности бренда, важные для целевых аудиторий; формировать эффективные модели продаж с учетом специфики конкретных рынков; выбирать различные формы интерактивного общения на рынке; получать ценные инсайты с помощью современных методов психологии и нейронаук; проводить качественные и количественные исследования для понимания специфики поведения потребителей.

Короткий путь на программу «Маркетинг» для студентов 3–4-х курсов — через универсиаду «Ломоносов», представляющую собой всероссийское соревнование студентов и выпускников, интересующихся маркетинговыми стратегиями и исследованиями. Участники универсиады получают возможность принять участие в решении реальных задач, с которыми сталкиваются маркетинговые департаменты ведущих международных и российских компаний.

Деятельность по **управлению персоналом** (Human Resources), управлению талантами — это работа с человеческими ресурсами, в рамках которой существуют следующие карьерные направления²: кадровое делопроизводство, подбор персонала, работа с компенсациями, бонусами и повышением мотивации, обучение и развитие сотрудников, развитие и оценка персонала, внутренние коммуникации и корпоративная культура.

Старт карьеры в области управления персоналом чаще всего связан именно с рекрутингом, а не работой с HR-процессами (работа с уже имеющимся в компании персоналом). Наряду с работой рекрутера, включающей все этапы подбора персонала (размещение вакансии, поиск на разных ресурсах, собеседование и оценка кандидатов), молодому специалисту также доступна работа сорсера — поиск без непосредственной коммуникации с кандидатом.

На экономическом факультете есть кафедра экономики труда и персонала³, основная дисциплина траектории «Таланты» учебного плана менеджмента — «Управление персоналом», к сопровождающим дисциплинам относятся: «Организация труда в цифровой среде», «Когнитивные инст-

¹ Подробнее о программе «Маркетинг» см. на странице программы по [ссылке](#).

² Подробнее о карьере в области управления персоналом см. на сайте [Challengelenge >>](#) по [ссылке](#).

³ Подробнее о работе кафедры экономики труда и персонала см. на сайте факультета по [ссылке](#).

рументы управления персоналом», «Управленческое консультирование», «Принятие управленческих решений». Попробовать себя в профессии студенты экономического факультета могут в рамках деятельности Отдела содействия трудоустройству и связям с выпускниками.

Профессия **финансиста** вышла сегодня наряду с маркетинговой деятельностью на первый план, особенно в вопросах инновационного развития бизнеса и его диджитализации. Финансисты могут работать в разных отраслях, не только банковской, для работы с финансами необходимо знание бухгалтерского учета, финансового моделирования и специальных офисных программ; специалисты по финансам помогают компаниям рассчитать риски, сократить количество издержек или повысить окупаемость продукта, и самое главное, именно они могут минимизировать или даже предотвратить финансовые убытки¹.

На экономическом факультете финансовым направлением занимается кафедра финансов и кредита, к предметным областям которой относятся банки, финансовые рынки, корпоративные финансы². Основными дисциплинами трека «Финансы» являются: «Финансовый учет» и «Финансовый менеджмент», а сопровождающими — «Финансовая инфраструктура бизнеса», «Теория игр и экономическое поведение», «Цифровые технологии в финансах», «Финансовый анализ».

Студенты экономического факультета могут принять участие в работе Центра прикладных финансовых исследований³, который сформирован как проектная организация, для каждого проекта формируется рабочая группа, руководитель группы подбирает команду и отвечает за выполнение проекта в целом. В состав группы входят сотрудники, аспиранты, магистры и бакалавры экономического и других факультетов МГУ, а также других вузов. Студентам также доступны следующие возможности, предоставляемые Лабораторией финансовой грамотности:

- факультатив «Разумное финансовое поведение»⁴;
- учебное пособие по финансовой грамотности⁵;
- практикум «Финансовые грабли — береги деньги смолоду»⁶;
- олимпиада по финансовой грамотности⁷.

Для молодых специалистов, которые планируют продолжить после бакалавриата обучение по траектории «Финансы», экономический фа-

¹ Подробнее о карьере в области финансов см. на сайте [Changellenge >>](#) по [ссылке](#).

² Подробнее о работе кафедры финансов и кредита см. на сайте факультета по [ссылке](#).

³ Подробнее о работе центра прикладных финансовых исследований см. по [ссылке](#).

⁴ Ознакомиться с программой факультатива можно по [ссылке](#).

⁵ Подробнее об учебнике по финансовой грамотности см. по [ссылке](#).

⁶ Подробнее о практикуме «Финансовые грабли — береги деньги смолоду» см. по [ссылке](#).

⁷ Подробнее об олимпиаде см. по [ссылке](#).

культет предлагает три магистерские программы направления «Финансы и кредит».

«Международная корпоративная отчетность и аудит»¹ — подготовка по международным стандартам высококвалифицированных специалистов в области международного финансового учета и отчетности, аудита — лидеров в профессии, востребованных в международных и российских компаниях. Программа создана в партнерстве с Глобальной профессиональной ассоциацией ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants), Глобальной ассоциацией профессионалов в области финансов и учета и Институтом дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса (Institute of Chartered Accountants in England and Wales — ICAEW).

«Финансовые рынки и институты»² — подготовка к сдаче международного экзамена Financial Risk Management (FRM) и международного экзамена на получение квалификации «Сертифицированный андеррайтер по имущественному страхованию» (American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters, AICPCU). Программа является академическим партнером GARP (Global Association of Risk Professionals), New Jersey, USA.

«Финансовая аналитика»³ — подготовка высококвалифицированных специалистов, способных с соблюдением профессиональных стандартов дать обоснованную оценку стоимости активов и предложить стратегии управления портфелем активов, опираясь на доступную информацию/данные с финансового рынка, от компаний и финансовых институтов.

Исследование карьерных ориентиров студентов ЭФ МГУ

Оценка карьерных ориентиров основывается на результатах совместного исследования экономического факультета и компании Universum, проведенного в 2020 г., а также сопоставлении результатов этого исследования с результатами тестирования ЦТР «Гуманитарные технологии» «Профкарьера» в модификации экономического факультета, также проведенного в 2020 г.

Отдел содействия трудоустройству и связям с выпускниками ЭФ МГУ

Отдел содействия трудоустройству и связям с выпускниками реализует проекты и мероприятия для знакомства студентов с лучшими работодателями, развития у учащихся навыков успешного трудоустройства, для интеграции опыта

¹ Подробнее о программе «Международная корпоративная отчетность и аудит» см. на странице программы по [ссылке](#).

² Подробнее о программе «Финансовые рынки и институты» см. на странице программы по [ссылке](#).

³ Подробнее о программе «Финансовая аналитика» см. на странице программы по [ссылке](#).

ведущих практиков в учебную программу и расширения возможностей исследовательского сотрудничества факультета с организациями — отраслевыми лидерами. Важным направлением, которое помогает позиционированию и расширению возможностей студентов и ЭФ в целом, является развитие общества выпускников.

«Мы изначально видели своей целью формирование единого сообщества студентов, выпускников и работодателей, которые помогают друг другу, с одной стороны, понять, какие компетенции в сфере экономики и управления нужны в настоящем и становятся необходимыми для будущего, и освоить навыки, которые требуются для реальной работы, а с другой — понимать и развивать уникальные качества каждого студента для максимальной реализации его потенциала».

Ольга Золотина

руководитель ОСТИСВ, ЭФ МГУ

Проведение этих исследований входит в число инструментов работы Службы содействия трудоустройству экономического факультета и используется для информирования и консультирования студентов.

Динамика карьерных стратегий по результатам исследования Universum за период 2015–2020 гг. представлена на рис. 2.

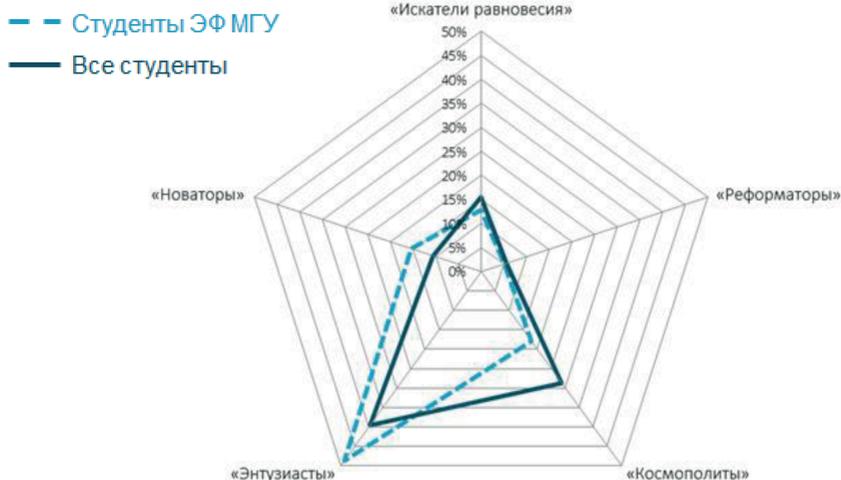


Рис. 2. Карьерные стратегии по результатам исследования Universum в 2021 г.

Изменения карьерных предпочтений заметны даже за пятилетний период и свидетельствуют о том, что карьерные интересы и мотивы меняются: если в 2015 г. три преобладающих карьерных типа среди студентов

экономического факультета — это «Охотник», «Карьерист» и «Гармонизатор», то в 2020 г. — «Охотник», «Международник», «Лидер», а в 2021 г. методология карьерных типов была изменена (укрупнена) и доминирующими стали «Энтузиасты», «Космополиты», «Новаторы». Это, в частности, свидетельствует о все большей готовности к командной работе и развитию.

Сопоставление карьерных интересов по методологии «Профкарьера» за периоды 2016–2017 и 2018–2020 гг. приведено на рис. 3.

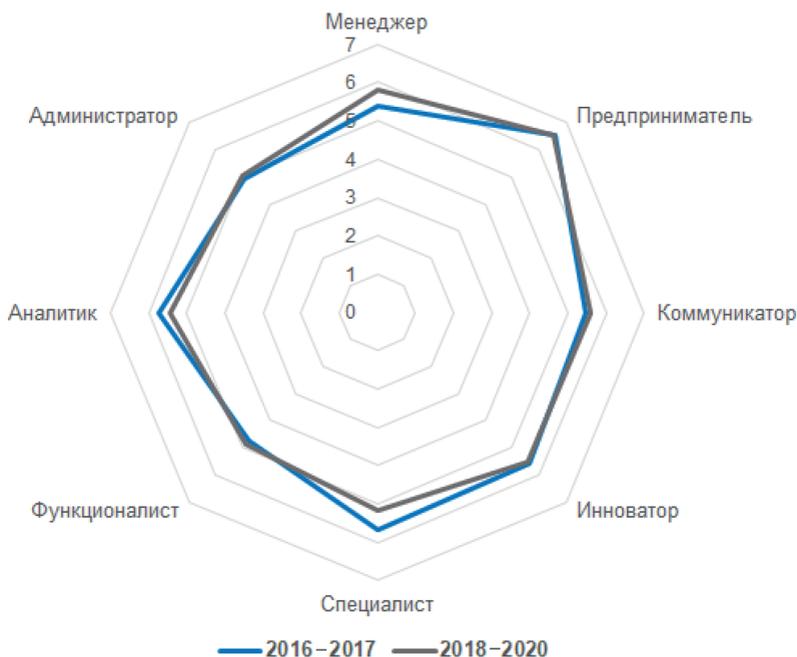


Рис. 3. Карьерные интересы студентов по методологии «Профкарьера»

В целом у студентов экономического факультета преобладающим интересом является «Предприниматель». Это означает, что они готовы к ответственности и активности в профессиональной жизни. Следующие карьерные типы — с возрастающим интересом — «Менеджер» и «Коммуникатор». Это перекликается с тенденциями 2020 г. по методологии Universum — ростом популярности профилей «Лидер» и «Международник».

Анализ мотивирующих факторов построения карьеры с сопоставлением рассматриваемых методологий за периоды 2016–2017 и 2018–2020 гг. отражен на рис. 4.

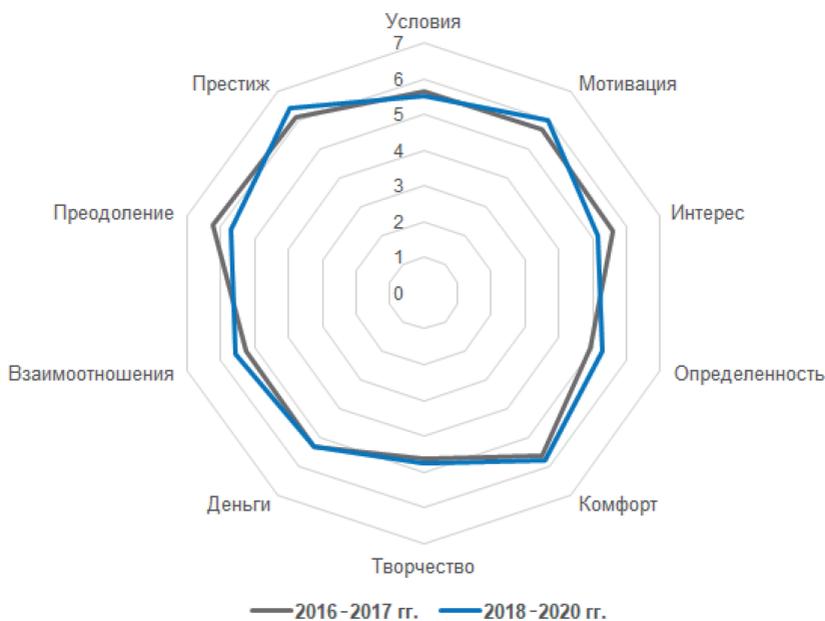


Рис. 4. Мотивационные профили студентов экономического факультета МГУ

В результате получены непротиворечивые результаты, говорящие о том, что одним из лидирующих карьерных мотивов у современной молодежи является «Престиж». Важна также качественная составляющая занятости, в том числе возможность развития в глобальной компании. При этом среди студентов экономического факультета высока доля тех, кто ориентирован на приложение усилий для развития своей карьеры, однако этот стимул имеет тенденцию к ослаблению.

Карта карьерных предпочтений

Для принятия осознанного решения о будущей карьере мы предлагаем читателю структурировать свои карьерные предпочтения в карту на основе изученного в главе 1 материала о различных карьерных траекториях выпускника специальности «Менеджмент»¹.



Для заметок: _____

¹ О рабочей технологии поиска работы для студентов см. в видеолектории ССТ: Гарри Мурадян (эксперт по трудоустройству) по [ссылке](#).

Тест оценки предпринимательских способностей

Чтобы понять, подходит ли вам предпринимательская деятельность, мы предлагаем пройти тест оценки предпринимательских способностей. Прочтите утверждения теста и отметьте те, которым вы соответствуете. Каждая отметка — это один набранный балл; после заполнения теста подчитайте свои баллы и воспользуйтесь расшифровкой результатов:

10 и больше баллов — вы обладаете всеми необходимыми навыками, чтобы стать предпринимателем, найдя достойную идею, вы сможете вложить в нее свою целеустремленность, энергию и вдохновение;

от 7 до 10 баллов — ваше предпринимательское будущее впереди, а пока вы можете набрать нужного опыта и связей, работая коммерсантом или начав карьеру в функциональном менеджменте;

до 7 баллов — скорее всего вы пока не готовы к тому, чтобы запустить свой стартап, вернитесь к этому тесту через год-другой, когда вас вновь посетит вдохновение!

<input type="checkbox"/>	Я доведу начатое до конца, несмотря на возникающие препятствия.
<input type="checkbox"/>	Я настаиваю на принятом мной решении, меня нелегко переубедить.
<input type="checkbox"/>	Мне нравится брать на себя ответственность и руководить процессом.
<input type="checkbox"/>	Я пользуюсь уважением в своей компании — среди друзей, близких, сверстников.
<input type="checkbox"/>	Я могу долго двигаться к поставленной цели, меня не пугает то, что я получу отдачу через полгода или год.
<input type="checkbox"/>	Мне нравится общаться с разными людьми и всегда быть в потоке активных коммуникаций с окружающими меня людьми.
<input type="checkbox"/>	Я обладаю силой убеждения, заряжаю и вдохновляю других людей, которые с готовностью следуют за мной и моими идеями.
<input type="checkbox"/>	Я неплохо понимаю окружающих меня людей, мне понятны их слова, действия и поступки.
<input type="checkbox"/>	Я умею быть настойчивым и добиваться своего.
<input type="checkbox"/>	Я спокойно/терпимо отношусь к неудачам, если я потеряю все, смогу взять себя в руки и начать сначала.
<input type="checkbox"/>	Я готов идти на личные жертвы ради своего дела.
<input type="checkbox"/>	У меня аналитический склад ума, я легко могу определить суть проблемы и решить ее быстро и качественно.

Для заметок: _____

Матрица карьерных приоритетов

Для определения стартовых шагов мы предлагаем читателю воспользоваться матрицей Value/ Effort¹, где Value — это ценность конкретной задачи для будущей карьеры (влияние на карьерную цель), Effort — ресурсы, которые необходимо затратить на решение задачи.

Для заполнения матрицы необходимо выбрать одну из карьерных задач, составленных в предыдущем упражнении (Карта карьерных предпочтений). Для полного представления своих карьерных приоритетов мы предлагаем составить такую матрицу для каждой задачи, проработанной в предыдущем упражнении. Решения, принимаемые на основе матрицы, могут быть следующими:

- задачи квадранта «Дохлая номер» стоит полностью исключить, так как они требуют значительных усилий, но не влияют на карьерную цель;
- задачи квадранта «Звездный старт» должны быть решены в первую очередь, так как они имеют влияние на карьерную цель и требуют незначительных усилий;
- задачи квадранта «Дам шанс» могут быть решены, если в квадранте «Звездный старт» не оказалось задач для проработки;
- задачи квадранта «Большое путешествие» стоит разделить на подзадачи, которые возможно разнести по квадрантам «Звездный старт» и «Дам шанс».

<p><input type="checkbox"/> «Звездный старт» Карьерные задачи, которые не требуют значительных вложений ресурсов, однако дают хорошую отдачу для достижения карьерной цели.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><input type="checkbox"/> «Большое путешествие» Карьерные задачи, которые требуют значительных вложений ресурсов и дают хорошую отдачу/имеют прямое влияние на карьерную цель.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><input type="checkbox"/> «Дам шанс» Карьерные задачи, которые не требуют значительных вложений ресурсов и дают небольшую отдачу/имеют незначительное влияние на карьерную цель.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><input type="checkbox"/> «Дохлая номер» Карьерные задачи, которые требуют значительных вложений и не дают никакой отдачи/не имеют влияния на карьерную цель.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

¹ Подробнее о методе Value/ Effort можно прочесть на сайте [Lean Startup](#).

ГЛАВА 2

РЫНОК ТРУДА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Цель данной главы — познакомить читателя с устройством рынка труда молодых специалистов и его трансформациями на фоне пандемии COVID-19; рассказать, какие работодатели являются наиболее востребованными, по мнению студентов (и где следить за рейтингами работодателей), а также дать развернутое представление о том, как сегодня устроен отбор в компании.

Молодежь традиционно выделяется как особая социально-демографическая и трудовая категория, поскольку является потенциально уязвимой; в молодом возрасте люди приобретают трудовой опыт впервые, и во многих странах уровень безработицы молодежи значительно выше среднего по стране. Вопросы занятости молодежи привлекают внимание экономистов на международном и национальном уровнях в связи традиционно высокими уровнями безработицы и необходимостью оптимизации использования кадрового потенциала общества. Крупнейшим в России порталом по поиску работы hh.ru публикуется статистика о спросе на рынке труда и конкуренции в сегменте соискателей — молодых специалистов. По данным ресурса, конкуренция среди молодежи на одну вакансию остается в 1,5 раза выше, чем среди соискателей всех возрастов в целом, и на 2021 г. она составляла семь резюме на одну вакансию.

Молодежь на рынке труда

В России к категории «Молодежь» относят людей в возрасте 15–29 лет. Но внутри этой обобщенной группы, по сути, находятся три достаточно непохожие друг на друга категории молодежи:

- **15–19 лет** — молодые люди, которые еще учатся в школе или закончили ее, но не имеют профессионального образования. Немногие из них принимают решение не продолжить обучение, а искать работу, в том числе потому, что у них еще нет специальной квалификации, и они могут претендовать только на низкооплачиваемые рабочие места. Но часто в конкуренции за работу, даже не требующую специальной квалификации, они проигрывают другим кан-

дидатам. Поэтому уровень участия в рабочей силе молодежи в возрасте 15–19 лет — самый низкий, а уровень безработицы — самый высокий. Меры по регулированию занятости этой категории молодежи должны быть не только экономическими, но и социальными.

- **20–24 года** — обычно выпускники системы среднего профессионального образования и учащиеся системы высшего образования. Они гораздо активнее ищут работу, чем молодежь 15–19 лет. Обычно это первый-второй опыт работы, и важное ограничение — необходимость совмещать работу с учебой. Уровень участия в рабочей силе высокий — около 58%, уровень безработицы также высокий — около 14%. Это связано с тем, что кандидаты, имеющие ограничения по возможному объему занятости, менее конкурентоспособны, чем те, кто может работать полный рабочий день.
- **25–29 лет** — выпускники вузов и другие молодые специалисты, совершившие переход от учебы к работе. Они активно ищут работу (уровень участия — 88,5%, что выше общероссийского уровня (62%) и в целом успешно ее находят (уровень занятости — 83,5%, уровень безработицы — 5,6%). Это связано с тем, что они обладают высоким уровнем квалификации и готовы работать в режиме полной занятости.

Часто выделяют также обобщенную группу молодежи 15–24 лет как наиболее уязвимую по сравнению с выпускниками 25–29 лет. По опыту пандемии коронавируса можно еще раз констатировать, что молодые люди, с одной стороны, являются уязвимой группой на рынке труда, а с другой — самой адаптивной. Так, молодежь первая почувствовала сокращение спроса со стороны работодателей и отреагировала повышением уровня безработицы с первых месяцев пандемии. В результате пика безработица этой группы достигла к июлю 2020 г. В то же время пик общей безработицы был только в сентябре. По итогам года молодежь почти вернулась к уровню безработицы, который на начало 2020 г. увеличился на 6 п.п., а общий уровень безработицы за год вырос более чем на четверть — с 4,7 до 5,9%. Таким образом, по итогам 2020 г. уровень безработицы в группе 15–24 лет изменился значительно меньше, чем общий уровень безработицы.

Отдельно как специфический сегмент рынка труда изучается рынок труда выпускников вузов. В последние годы в России уровень участия в рабочей силе и уровень занятости молодежи в возрасте до 25 лет снижаются — молодые люди откладывают начало работы, предпочитая ему продолжение образования. В нашей стране очень востребовано получение высшего образования, поэтому изучение позиций выпускников вузов на рынке труда России, в том числе уровня их трудоустройства и параметров занятости, актуально с точки зрения управления ка-

дровым потенциалом страны, качеством и финансированием системы образования.

С постсоветского времени и до наших дней не утихают тревожные разговоры о том, что мода на высшее образование в России, не отвечающая потребностям экономики, приводит к тому, что вузы готовят слишком много студентов. В результате выпускники испытывают сложности с трудоустройством, многие работают не по специальности или на рабочих местах, не соответствующих их ожиданиям.

Например, перепроизводство экономистов и юристов отмечается и на уровне первых лиц — в 2007 г. В. В. Путин говорил о потребностях экономики в инженерных и рабочих кадрах и перепроизводстве выпускников с экономическим и юридическим образованием; в 2011 г. Д. А. Медведев заявлял об аналогичных диспропорциях в подготовке; в 2018 г. заместитель главы Рособрнадзора Н. А. Наумова вновь заявила об излишнем большом приеме вузами экономистов и юристов и недостаточном качестве их подготовки, в 2020 г. молодым специалистам в целом стало непросто найти работу в связи с шоковым сокращением количества вакансий весной и летом, спровоцированным началом пандемии. К особенностям спроса и предложения относятся следующие:

- молодежь с каждым поколением становится все более малочисленной группой, в связи с чем продолжается рост конкуренции среди компаний за выпускников — работодатели вынуждены предлагать достаточно высокий уровень зарплаты;
- уровень конкуренции среди молодых кандидатов, согласно статистике крупнейшего рекрутингового портала hh.ru, значительно выше, чем среди кандидатов в целом;
- работодатели все больше внедряют программы гибкой занятости для студентов — стажировки, которые предполагают неполный рабочий день; согласно таким программам¹ начинающему специалисту не нужно продолжительное время работать исполнителем, чтобы получить повышение, они ускоренно готовят человека к эффективной работе в роли руководителя;
- молодежь уходит от модели «переход учеба — работа» к модели совмещения обучения и занятости; эта стратегия подтверждает свою эффективность на российском рынке труда.

Как отмечается многими исследователями, на протяжении 2000-х гг. для увеличения вероятности занятости и сокращения периода поиска работы после получения диплома наиболее эффективно начинать работать

¹ Программы развития, рассчитанные обычно на три года, предполагают ротацию специалиста по нескольким функциям, наставничество, постепенное усложнение задач и все большую ответственность; дают опыт работы в команде и координации деятельности.

еще во время обучения в вузе. Для выпускников вузов наличие работы во время учебы в значительной степени повышает вероятность занятости, снижает риск безработицы и вероятность экономической неактивности.

В последние годы появились представительные источники информации об участии выпускников вузов в рабочей силе в масштабе РФ (Мониторинг трудоустройства выпускников на портале «Работа в России»; Выборочное наблюдение трудоустройства выпускников Федеральной службы государственной статистики (Росстат), аналитика цифровой карьерной среды «Факультетус», которая позиционируется как инструмент содействия занятости молодежи в рамках перехода к цифровой экономике, и др.).

Эта статистика позволяет утверждать, что уровень трудоустройства выпускников вузов является высоким. Более 80% молодых специалистов работают в первый год после получения диплома. Уровень трудоустройства и занятости повышается с повышением уровня образования. Так, по данным статистического Наблюдения трудоустройства выпускников Росстата, уровень трудоустройства тех, кто закончил программы бакалавриата, составляет 85,3%, специалитета или магистратуры — 91,5%, аспирантуры — 95,4%.

Молодые специалисты в области экономики и управления — одна из самых многочисленных профессиональных групп на рынке труда выпускников вузов. Ежегодно она составляет около трети от всех, кто получил диплом о высшем образовании¹.

При этом выпускники-экономисты достаточно успешно интегрируются в экономику. Уровень их трудоустройства — около 89%, и он, например, выше, чем уровень трудоустройства выпускников естественнонаучных специальностей, которых выпускается менее 1,5% от общего количества выпускников вузов.

По данным Мониторинга трудоустройства выпускников портала «Работа в России», среди выпускников МГУ направлений «Экономика» и «Менеджмент» 2020 г. работают 75% магистров и 56% бакалавров. В бакалавриате это связано с тем, что большая часть выпускников продолжают обучение. По данным Мониторинга жизненных траекторий выпускников ЭФ (выборочного обследования по разным годам выпуска), через три-пять лет после окончания обучения доля занятых приближается к 90%. Примерно такой же уровень занятости и у выпускников ЭФ более ранних лет.

Уровень профессионального образования положительно влияет не только на вероятность занятости, но и на уровень зарплаты, а также на вероятность работы по специальности и удовлетворенность текущим

¹ По данным Федерального статистического наблюдения трудоустройства выпускников, Росстат.

местом работы. Так, можно утверждать, что в России есть положительная отдача от получения высшего образования.

По данным зарплатного рейтинга экономических вузов SuperJob, выпускники МГУ 2013–2018 гг., работающие в области финансов и экономики, зарабатывают в среднем 100 тыс. руб. Если попытаться оценить по уровням подготовки, то, по данным мониторинга трудоустройства выпускников Минобрнауки, выпускники МГУ группы специальностей «Экономика и управление» через три года после окончания вуза получают в среднем 82 тыс. руб., в том числе бакалавры — 60 тыс. руб., магистры — 100 тыс. руб.

Похожие оценки для бакалавров можно сделать на основе данных портала «Работа в России». По статистике сайта, выпускники бакалавриата МГУ группы специальностей «Экономика и управление» (респонденты, зарегистрировавшиеся на портале как соискатели), которые закончили вуз в 2016 г., зарабатывают в настоящее время 60–65 тыс. руб. с большим диапазоном разброса, выпускники 2017 г. — в среднем 55 тыс. руб. А вот выпускники магистратуры 2016–2017 гг. зарабатывают скорее 75, а не 100 тыс. руб.

По данным Минобрнауки России, в год выпуска бакалавры, окончившие МГУ по экономическому профилю, зарабатывают примерно 45 тыс. руб., магистры — 90 тыс. руб. Но это усредненные данные по всем факультетам МГУ, выпускающим экономистов. Что касается выпускников экономического факультета, уже к моменту выпуска, еще даже не получив диплом, большинство работающих бакалавров зарабатывают от 20 до 40 тыс. руб., а большинство магистров — от 40 до 80 тыс. руб.

По материалам Мониторинга трудоустройства выпускников вузов, выпускники МГУ направлений подготовки «Экономика» и «Менеджмент» через год после выпуска зарабатывают в среднем около 50 тыс. руб. и около 82 тыс. руб. соответственно. Студенты бакалавриата экономического факультета зарабатывают преимущественно в диапазоне 20–40 тыс. руб. или выше, студенты магистратуры на выпуске — 40–80 тыс. руб. или выше.

Выпускники бакалавриата в основном работают в таких секторах, как аудит и консалтинг, банки, оптовая и розничная торговля, ИТ и финансы. Должности на момент выпуска: ассистент, аналитик и бизнес-аналитик, специалист, ведущий специалист, стажер. Выпускники магистратуры в основном работают в следующих сферах: аудит и консалтинг, оптовая и розничная торговля, ИТ, банки, образование и финансы. Должности на момент получения диплома: аналитик, ассистент аудитора, ведущий и главный специалисты, консультант, менеджер, научный сотрудник. Среди компаний, в которых трудоустроены выпускники 2021 г., более 100 организаций. Большинство из них — отраслевые лидеры, участники рейтингов лучших работодателей.

Текущая ситуация на рынке труда: обзор материалов hh.ru за 2020–2021 гг.

Согласно исследованиям портала HeadHunter, ситуация на рынке труда довольно позитивна по сравнению с 2019 г.: самый сильный рост наблюдался в мае 2021 г., в то время как в аналогичном периоде предыдущего года был самый значительный спад. В среднем количество активных вакансий на портале HeadHunter демонстрирует значительный стабильный рост (рис. 5).

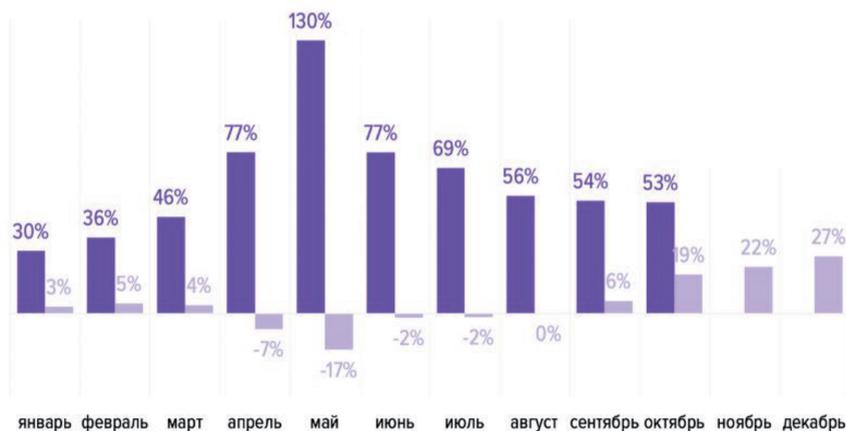


Рис. 5. Динамика спроса на вакансии в России¹

На фоне значительного роста спроса мы также наблюдаем изменение предложения на российском рынке труда. В первой половине 2021 г. активность соискателей демонстрировала хотя не такой значительный, но все же рост, а в июле 2021 г. мы можем заметить сокращение предложения, хотя в 2020 г. на июль приходился пик активности потенциальных соискателей. К октябрю 2021 г. объем предложения вернулся к уровню 2020 г., хотя на фоне темпов роста спроса соискатели сейчас находятся в более выигрышной ситуации, чем в 2020 г. (рис. 6).

Если анализировать динамику спроса в России по месяцам, то также можно заметить довольно благоприятные тенденции для соискателей на рынке труда. Несмотря на некоторое замедление роста в октябре 2021 г., количество вакансий продолжает стабильно расти, что нехарактерно для российского рынка труда в предыдущие годы (рис. 7).

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Краткий обзор ситуации на рынке труда за октябрь 2021» по [ссылке](#).

Россия, %, соотношение год к году по месяцам: **2021 г. к 2020 г.**, **2020 г. к 2019 г.**

Предложение — резюме, созданные или обновленные за последние 60 дней

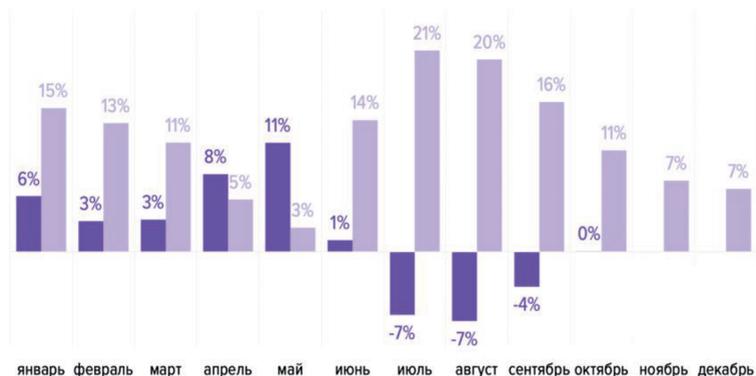


Рис. 6. Динамика предложения на рынке труда в России¹

Россия, январь = 0%

Спрос — вакансии, которые были активны хотя бы 1 день в течение последних 30

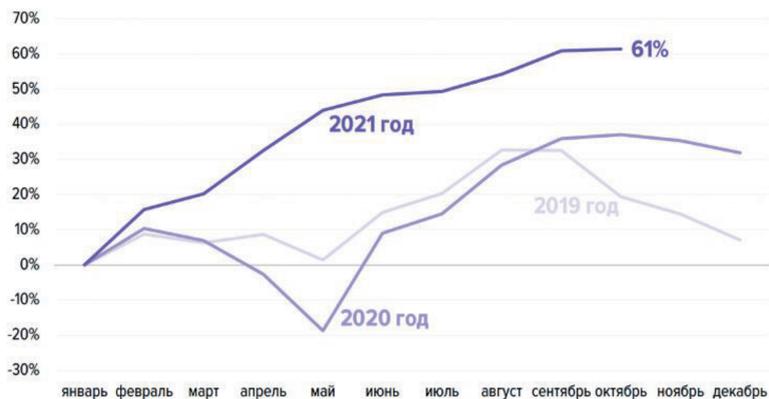


Рис. 7. Динамика спроса на вакансии в России по месяцам²

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Краткий обзор ситуации на рынке труда за октябрь 2021» по [ссылке](#).

² Подробнее см. на HeadHunter «Краткий обзор ситуации на рынке труда за октябрь 2021» по [ссылке](#).

Посмотрим внимательнее на то, в каких профессиональных областях наблюдаются основные изменения и какие специалисты наиболее востребованы сейчас на рынке труда. Как мы видим из рис. 8, основной прирост вакансий наблюдается в сфере консультирования (146% по сравнению с 2020 г.), становится более востребован административный персонал, значительно больше вакансий и возможностей в 2021 г. представлено для студентов, а также в сферах добычи сырья и управления персоналом. Наименьший, но все еще положительный прирост демонстрируют сферы безопасности, страхования, медицины и фармацевтики.

%, прирост к аналогичному месяцу предыдущего года. **2021 г. к 2020 г.**, 2020 г. к 2019 г.
Топ-5 сфер с наибольшим приростом 2021 г. к 2020 г.

Спрос — вакансии, которые были активны хотя бы 1 день в течение последних 30

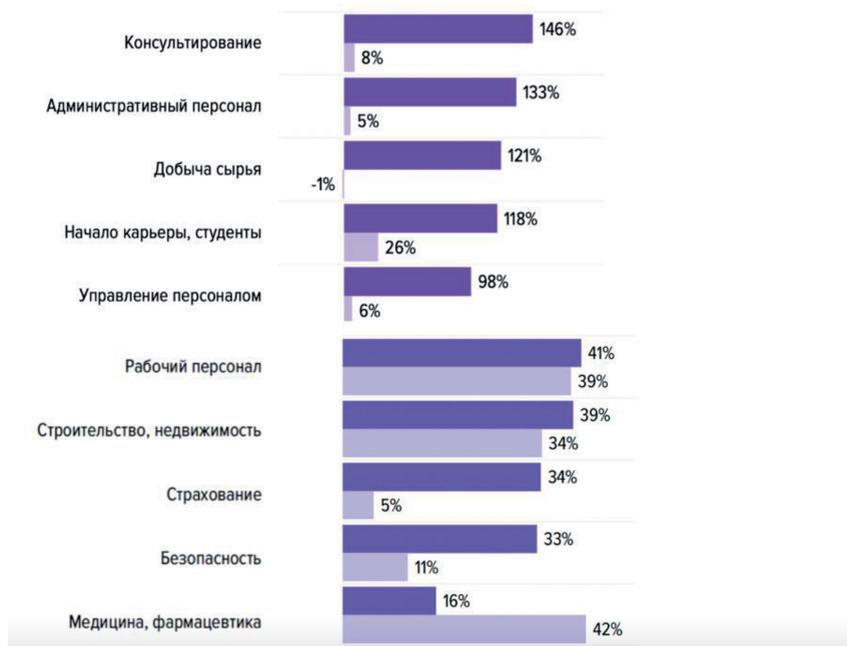


Рис. 8. Динамика спроса в профессиональных областях¹

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Краткий обзор ситуации на рынке труда за октябрь 2021» по [ссылке](#).

В целом рынок труда молодых специалистов в России демонстрирует тенденции общего рынка труда, но более выраженные: так, например, во время небольшого спада на общем рынке труда летом 2019 г. спрос на молодых специалистов сократился на 7–12%, а при росте общего числа вакансий осенью 2019 г. на 2%, рынок молодых специалистов показал увеличение на 10% (рис. 9). Схожие закономерности мы видели на протяжении 2020 г., а также наблюдаем в 2021 г. По данным портала HeadHunter, рынок труда в России начал восстанавливаться и показывать положительную динамику в июле 2020 г., и вакансии для молодых специалистов росли достаточно высокими темпами, достигнув 309% в мае 2021 г.



Рис. 9. Динамика вакансий в России (2019–2021 гг.)¹

Если анализировать рынок труда молодых специалистов, то согласно исследованию, проведенному компанией HeadHunter (рис. 10):

- «в 1-м полугодии 2021 г. в России для молодых специалистов ежедневно было доступно более 79 тыс. вакансий, а для работодателей — почти 561 тыс. резюме новых участников рынка труда;
- на долю вакансий для молодежи в 1-й половине 2021 г. в среднем приходилось 10% всех вакансий. Уровень безработицы среди молодых специалистов 20–24 лет составил 15,8%;
- по сравнению с 1-м полугодием 2020 г. количество вакансий, подходящих соискателям без опыта, увеличилось на 138%, а доля резюме выросла на 25%;
- конкурс молодых специалистов при трудоустройстве в 1-м полугодии 2021 г. составил 12 человек на одно место»².

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Лучшие регионы для старта карьеры» по [ссылке](#).

² Подробнее см. на HeadHunter «Рынок труда молодых специалистов: итоги 1-й половины 2021 г.» по [ссылке](#).

79 221	вакансий в 1-м полугодии 2021 г.*
560 880	резюме в 1-м полугодии 2021 г.*
10%	доля вакансий для молодежи от общего количества в 1-м полугодии 2021 г.
15,8%	уровень безработицы в марте 2021 г. среди молодежи 20–24 лет
+138%	прирост** вакансий в 1-м полугодии 2021 г. по сравнению с 1-м полугодием 2020 г.
+25%	прирост** резюме в 1-м полугодии 2021 г. по сравнению с 1-м полугодием 2020 г.
12	молодых специалистов на одно место — конкурс при трудоустройстве в 1-м полугодии 2021 г.



* В среднем было доступно на сайте каждый день в указанный период при поиске вакансий за 30 дней / резюме за 60 дней.
** Прирост рассчитан на основе первых двух показателей за указанные периоды.

Рис. 10. Спрос и предложение на рынке труда молодых специалистов в России (1-е полугодие 2021 г.)¹

Если сравнить эти результаты с аналогичным периодом 2020 г., то можно отметить, что мы наблюдаем тенденции, характерные и для всего рынка труда в РФ в настоящее время: значительный рост вакансий (в данном сегменте продемонстрировал более чем двукратный рост), значительное, но менее существенное увеличение интереса соискателей (около 25%), рост доли вакансий для молодых специалистов в общем объеме (на 3%), а также снижение конкурса при трудоустройстве (с 14 до 12 человек на место) (рис. 11).

33 227	вакансии в 1-м полугодии 2020 г.*
450 318	резюме в 1-м полугодии 2020 г.*
7%	доля вакансий для молодежи от общего количества в 1-м полугодии 2020 г.
11,7%	уровень безработицы в марте 2020 г. среди молодежи 20–24 лет
–33%	прирост** вакансий в 1-м полугодии 2020 г. по сравнению с 1-м полугодием 2019 г.
–0,3%	прирост** резюме в 1-м полугодии 2020 г. по сравнению с 1-м полугодием 2019 г.
14	молодых специалистов на одно место — конкурс при трудоустройстве в 1-м полугодии 2020 г.



* В среднем было доступно на сайте каждый день в указанный период при поиске вакансий за 30 дней / резюме за 60 дней.
** Прирост рассчитан на основе первых двух показателей за указанные периоды.

Рис. 11. Спрос и предложение на рынке труда молодых специалистов в России (1-е полугодие 2020 г.)²

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Рынок труда молодых специалистов: итоги 1-й половины 2021 г.» по [ссылке](#).

² Подробнее см. на HeadHunter «Рынок труда молодых специалистов: итоги 1-й половины 2021 г.» по [ссылке](#).

Несмотря на позитивную динамику, которую отражает приведенная выше статистика, необходимо учитывать, что в целом по стране ситуация для молодых специалистов все еще является сложной. Согласно данным Министерства экономического развития Российской Федерации, уровень безработицы среди молодежи (20–24 года) в марте 2021 г. составил 15,8%, что значительно (почти в 3 раза) превышает средний уровень безработицы в стране, который в аналогичный период составил 5,4%¹.

При анализе российского рынка труда важно учитывать его региональные различия. Так, с точки зрения географии распределения карьерных возможностей для молодых специалистов в 2021 г. наибольшая доля вакансий для начинающих свой карьерный путь была в Северо-Кавказском и Центральном федеральных округах, составив 13 и 12% соответственно. Меньшая доля вакансий для кандидатов без опыта работы пришлась на Дальневосточный ФО (7%) и Сибирский ФО (8%), в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области этот показатель составил 9% (рис. 12).

1-е полугодие 2021 г.



Рис. 12. Уровень проникновения вакансий для молодых специалистов в округах РФ (1-е полугодие 2021 г.)²

Если говорить о темпах изменений карьерных возможностей для молодых специалистов в разных округах РФ, то с января по июнь 2021 г. рынок труда начинающих специалистов продемонстрировал бурный рост (138%), более чем в 2 раза превысив темпы роста общего рынка труда в РФ (63%). Здесь также оказался лидером Северо-Кавказский ФО, где количество стартовых вакансий выросло на 228%, к нему присоединился Южный

¹ Подробнее см. на сайте Федеральной службы государственной статистики по [ссылке](#).

² Подробнее см. на HeadHunter «Лучшие регионы для старта карьеры» по [ссылке](#).

федеральный округ, продемонстрировав прирост на 177%, а также Центральный ФО (165%) (рис. 13).

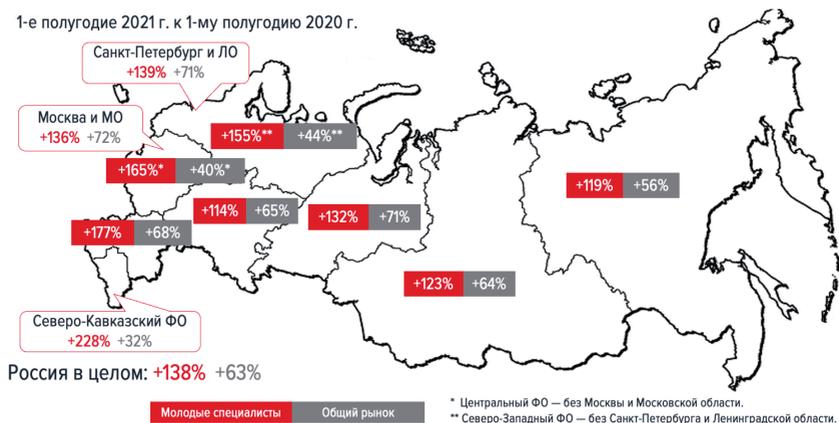


Рис. 13. Динамика вакансий по округам РФ¹

Если рассматривать соотношение резюме и опубликованных вакансий для молодых специалистов за 1-е полугодие 2021 г., то наибольшую конкуренцию можно увидеть в Сибирском ФО (9,8 кандидата на одну вакансию), Санкт-Петербурге и Ленинградской области (9,4 резюме), а также Дальневосточном федеральном округе (8,8). Наиболее низкий уровень конкуренции среди начинающих специалистов отмечался в Центральном ФО (без Москвы и Московской области), где соотношение опубликованных резюме к числу вакансий составило 4,8, а также в Северо-Западном федеральном округе (5,5) (рис. 14).

Важным вопросом является то, в каких сферах наиболее востребованы молодые специалисты. Согласно данным портала HeadHunter, доля вакансий для кандидатов без опыта работы, размещенных для разных отраслей, значительно варьируется². Так, наибольшую долю объявлений (35,5%) в 1-м полугодии 2021 г. опубликовали для сотрудников в сфере продаж, консультирования (14,2%), туризма, гостиниц и ресторанов (14,1%), а также для административного персонала (12%). Меньше возможностей у молодых специалистов в сфере маркетинга, рекламы и PR (3,4%), производства и технологий (4%), а также транспорта и логистики (6,5%). Если посмотреть на динамику и сравнить эти данные с результатами 1-го полугодия 2020 г., то мы увидим снижение доли вакансий для канди-

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Лучшие регионы для старта карьеры» по [ссылке](#).

² Подробнее см. на HeadHunter «Какие специалисты нужны работодателям» по [ссылке](#).



Рис. 14. Уровень конкуренции в округах (1-е полугодие 2021 г.)¹

датов без опыта работы в сфере продаж, маркетинга и рекламы, в то время как в сфере туризма и для административного персонала доля объявлений для молодых специалистов значительно выросла.

Как правило, начинающим специалистам в регионах РФ часто приходится соглашаться на более низкую оплату труда, чем на аналогичных должностях в Москве. По данным портала HeadHunter, снижение среднего оклада, предлагаемого молодым специалистам, сильно варьируется в зависимости от региона, в котором публикуется вакансия². Наименьшие различия с московским окладом можно заметить в Санкт-Петербурге (тут начинающим специалистам придется пожертвовать всего 13% дохода), Московской области (где различие в окладах в среднем составляет 27%), а также Тульской (28%) и Свердловской (28%) областях. Наибольшие различия в окладах молодых специалистов между московскими вакансиями и региональными отмечаются в Иркутской области (39%) и Краснодарском крае (39%).

Если рассматривать предложения стартовых вакансий в г. Москве, то можно заметить, что наиболее высокий уровень дохода для начинающих специалистов предлагают в сфере разработки программного обеспечения (78 тыс. руб.), продаж (73 тыс. руб.) и проектирования (68 тыс. руб.). Самые низкие зарплаты на старте карьеры предлагают в сфере бухгалтерского и налогового учета (42 тыс. руб.), административной под-

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Лучшие регионы для старта карьеры» по [ссылке](#).

² Подробнее см. на HeadHunter «На какую зарплату могут претендовать молодые специалисты в России?» по [ссылке](#).

держки (42 тыс. руб.), а также в сфере строительных и отделочных работ (43 тыс. руб.). Важно отметить, что, согласно данным HeadHunter, уровень оплаты труда в начале карьеры не определяет ее темпы роста в ближайшие семь-десять лет, так как в разных отраслях уровень дохода будет расти разными темпами. Так, например, пожертвовав доходом в начале карьеры и получив достаточно опыта в сфере развития бизнеса, можно через семь-десять лет претендовать на достаточно высокую компенсацию (443 тыс. руб.). С другой стороны, относительно высокая оплата на старте в сфере проектирования приводит к относительно низкому уровню дохода на руководящей позиции (рис. 15).

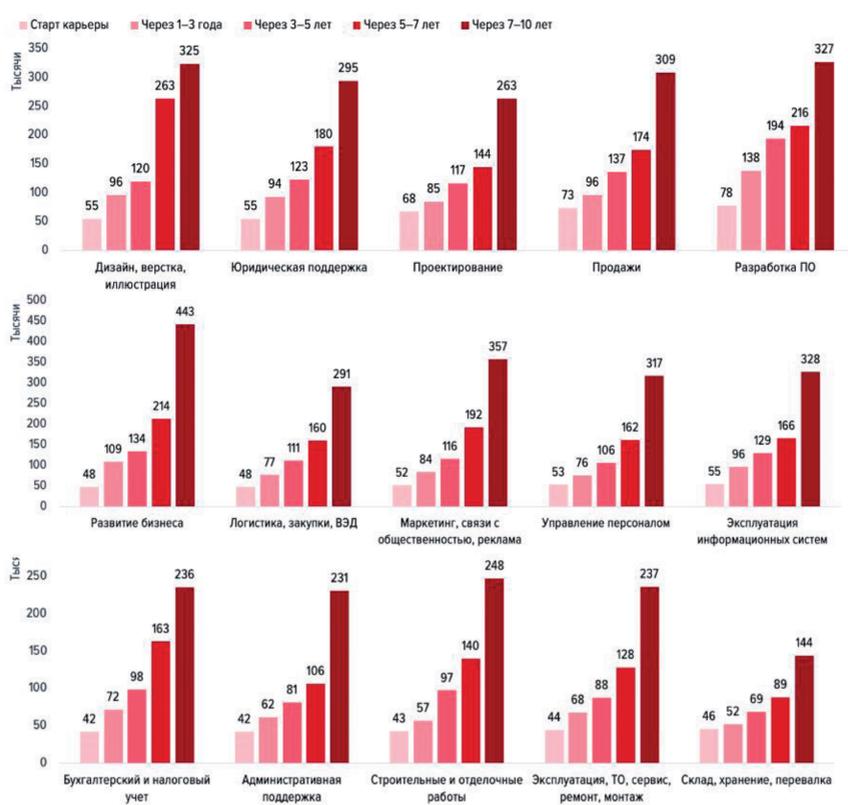


Рис. 15. Средние зарплаты в профессиональных областях в г. Москве (III квартал 2021 г., совокупный доход, тыс. руб., gross)¹

¹ Подробнее см. на HeadHunter «На какую зарплату могут претендовать молодые специалисты в России?» по [ссылке](#).

На основе данных, опубликованных за 1-е полугодие 2021 г. на портале вакансий, HeadHunter.ru проанализировал требования, предъявляемые работодателями к молодым специалистам. С точки зрения профильного образования наиболее востребованными в этот период оказались экономическое образование (его включили в требование 1,15% работодателей), техническое (1,05%) и медицинское образование (0,61%). В значительно меньшем количестве вакансий для молодых специалистов была указана необходимость физического, биологического, гуманитарного и маркетингового образования (по 0,02% соответственно) (рис. 16).

%, доля вакансий с требованием образования от общего числа вакансий для молодых специалистов, 2021 г.

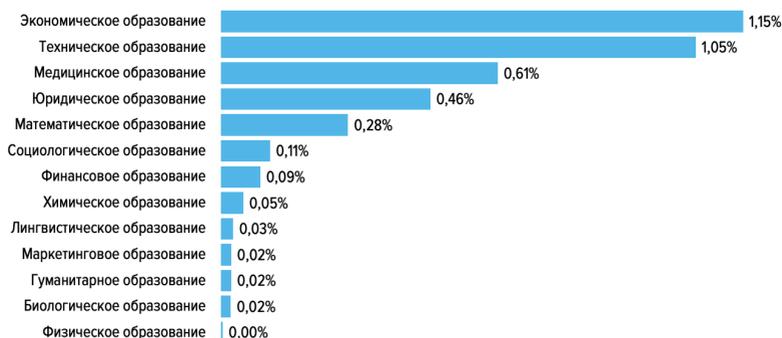


Рис. 16. Требования к образованию молодых специалистов в России (I квартал 2021 г.)¹

Как показал анализ требований к знанию иностранных языков молодыми специалистами, чаще всего работодатели указывают английский (6,28% вакансий), со значительным отрывом следующими по популярности идут немецкий (0,27%) и испанский (0,24%) языки. Реже встречаются требования к знанию японского языка (0,02%) и арабского (0,01%) (рис. 17).

С точки зрения умений и навыков, на которые обращают внимание работодатели, публикующие вакансии для молодых специалистов, наиболее важными являются командная работа (ее указали в 16,5% стартовых вакансий), грамотная речь (требуется в 15,8% опубликованных объявлений) и пользование персональным компьютером (6,8%). Значительно реже работодатели указывают в требованиях возможность работать с большим объемом информации (2%) (рис. 18).

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Что ожидают работодатели от молодых специалистов?» по [ссылке](#).

%, доля вакансий с требованием знания этих языков от общего числа вакансий для молодых специалистов, 2021 г.

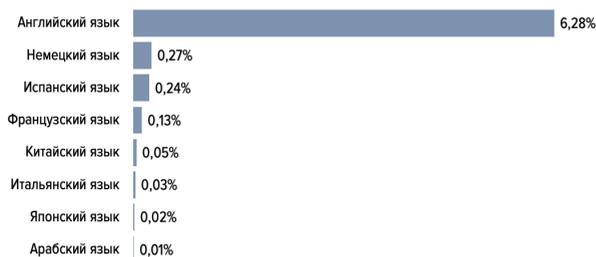


Рис. 17. Требования к знанию иностранных языков для молодых специалистов в России (I квартал 2021 г.)¹

топ-20, % от количества вакансий для начинающих специалистов, 2021 г.

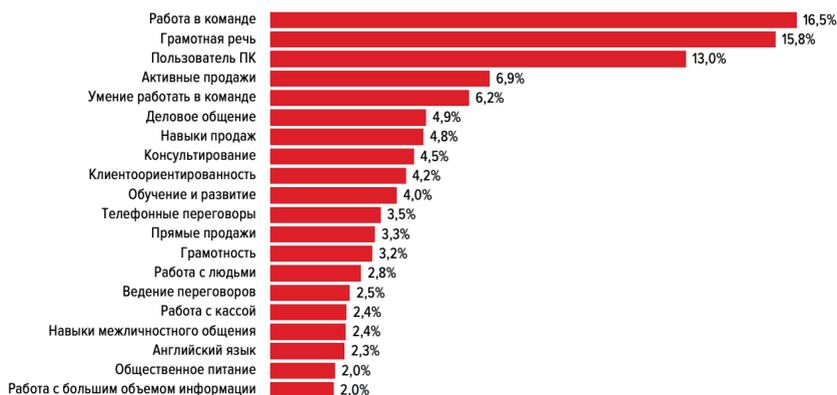


Рис. 18. Требования к навыкам в вакансиях для молодых специалистов в России (I квартал 2021 г.)²

Согласно данным портала HeadHunter, с началом пандемии изменилась структура предлагаемых вакансий для молодых специалистов. На рис. 19 мы видим значительное снижение доли стажировок, предлагаемых потенциальными работодателями (с 12% в 2019 г. до 5% в 2021 г.). С другой стороны, можно отметить значительный рост вакансий с частичной занятостью (с 10% в 2019 г. до 14% в 2021 г.).

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Что ожидают работодатели от молодых специалистов?» по [ссылке](#).

² Подробнее см. на HeadHunter «Что ожидают работодатели от молодых специалистов?» по [ссылке](#).

Россия, % от общего количества вакансий

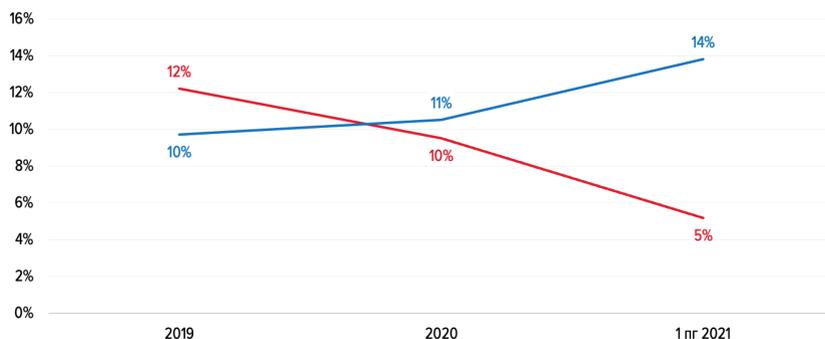


Рис. 19. Динамика доли стартовых вакансий с частичной занятостью и стажировок (2019–2021 гг.)¹ (красный — количество стажировок, синий — количество вакансий)

Подводя краткие выводы по анализу рынка труда молодых специалистов в России в 2021 г., мы можем отметить его активный рост, увеличение количества публикуемых вакансий, географическую дифференциацию и изменение требований к стартовым позициям.

Востребованные работодатели

У молодых специалистов есть несколько верифицированных источников информации, на основе которой они могут делать выбор в пользу предпочтительного места работы: сайт компании-работодателя и ее социальные сети, рейтинги. Если в России обращение к рейтингам — все еще не самый привычный подход для определения привлекательности работодателя, то в США и Европе рейтинги являются основным источником. К самым известным и влиятельным рейтингам относятся The Times Top 100 Graduate Employers, The 100 Most Desirable MBA Employers, The Sunday Times Best Companies To Work For².

Российские и международные компании также ежегодно проводят опросы кандидатов и определяют лучших работодателей. Например, рейтинги компаний мечты для России составляет HeadHunter. В рейтинге НН можно выбрать ведущих работодателей по отраслям, размеру бизнеса, привлекательности для соискателей. С 2019 г. рейтинг лучших работодателей России начал составлять Forbes в сотрудничестве с SuperJob.

¹ Подробнее см. на HeadHunter «Что ожидают работодатели от молодых специалистов?» по [ссылке](#).

² Подробнее см. в рейтинге «50 работодателей мечты» по [ссылке](#).

Рейтинг компаний с точки зрения восприятия их бренда работодателем составляет Ranstadt.

Помимо общих рейтингов привлекательных компаний формируются отдельные рейтинги лучших работодателей для студентов и молодых специалистов, например:

- **международный рейтинг Universum** “The most attractive employers for Graduates” — Universum составляет общий рейтинг для всех студентов и отдельные рейтинги для профессиональных областей Business/Commerce, Engineering/Natural Science, IT, Humanities/Liberal Arts/Education, Law, Healthcare/Medicine;
- **FutureToday**: общий рейтинг по 30 вузам России; «Лучшие из лучших» — рейтинг по топ-10 факультетов разных вузов, востребованных работодателями; «Среди своей целевой аудитории» — рейтинг компании по результатам опроса профильных для нее факультетов разных вузов;
- **Changellenge**, рейтинг “Best Case Award”, базой респондентов для которого выступают проактивные студенты вузов, принимающие участие в кейс-чемпионатах компании; рейтинг компаний составляется по отраслям.

В целом приоритеты лучших студентов и выпускников, особенно экономического и управленческого профиля, — это международные консалтинговые компании, IT-гиганты, российские нефтегазовые компании (табл. 1).

Таблица 1

Рейтинги «Лучшие работодатели для молодых специалистов» по итогам 2020 г.¹

	Universum (Business/Commerce)	FutureToday (Общий рейтинг)	FutureToday («Лучшие из лучших»)
1	Google	Яндекс	Яндекс
2	Яндекс	Google	Google
3	«Газпром»	Apple	Apple
4	Microsoft	«Газпром»	Сбер
5	BMW Group	Сбер	McKinsey
6	Сбер	Mail.ru	Mail.ru
7	Chanel	BMW Group	«Газпром»
8	Tinkoff Bank	Microsoft	KPMG
9	ИКЕА	Chanel	PWC
10	«Газпром Нефть»	Coca-Cola	Tinkoff Bank

¹ Подробнее см. в сравнении четырех рейтингов работодателей — 2020: лучшие компании по [ссылке](#).

Помимо обобщенных рейтингов компания Universum также проводит исследование совместно с экономическим факультетом МГУ имени М. В. Ломоносова и формирует рейтинг наиболее привлекательных работодателей для наших студентов. В нем видно усиление позиций инвестиционно-банковских компаний по сравнению со студенческими рейтингами в целом¹.

Changellenge ежегодно составляет список наиболее популярных компаний по отраслям, результаты 2020 г.²:

- **в сфере ИТ** — Google, Яндекс и Сбербанк;
- **в консалтинге** — McKinsey & Company, Bain & Company и Boston Consulting Group;
- **среди аудиторских компаний** — EY, KPMG и PwC;
- **в нефтегазовой сфере** — «Газпром», «Газпром нефть» и «ЛУКОЙЛ»;
- **в банковской сфере** — Сбербанк, «Тинькофф» и ВТБ;
- **в инвестициях** — Goldman Sachs, Московская биржа и Deutsche Bank;
- **в сфере фармацевтики** — Sanofi, MSD Pharmaceuticals и Novartis;
- **в металлургии** — «Норникель», «Северсталь» и «РУСАЛ»;
- **в области популярных потребительских товаров** — P&G, Unilever и Mars;
- **среди инженерных компаний** — GE (General Electric), Bosch и Siemens;
- **в ретейле** — IKEA, X5 и UNIQLO;
- **в телекоме** — МТС, «МегаФон» и Tele2;
- **в логистике** — РЖД, FM Logistic и DPD.

В целом во всех представленных рейтингах лучшие работодатели сосредоточены в сферах энергетики, финансов, ретейла, ИТ, FMCG, логистики. Список этих отраслей, с одной стороны, отражает текущую ситуацию пандемии, с другой стороны, перечисленные отрасли всегда занимают лидирующие позиции, ведь энергетика, торговля, информационные технологии являются основой экономики, следовательно, их положение на рынке наиболее устойчивое.

Этапы отбора для молодых специалистов

Этапы отбора при трудоустройстве представляют собой индивидуальные, групповые и массовые форматы, позволяющие работодателям

¹ Результаты исследования Universum The Most Attractive Employers, по мнению студентов экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

² Подробнее см.: Компания Changellenge назвала самые привлекательные карьерные отрасли для студентов | Rusbase (rb.ru) по [ссылке](#); Рейтинг лучших работодателей по версии Changellenge >>: топ-список по [ссылке](#).

с помощью специальных инструментов отобрать наиболее подходящих кандидатов. Например, отбор в компанию Mars состоит из трех этапов¹: отклик на вакансию (резюме), собеседование (с HR- и нанимающим менеджером) и ассесмент-центр (центр оценки компетенций). Чтобы попасть в KPMG после отклика на вакансию, придется²: пройти тесты способностей, HR-этап (интервью с рекрутером, ассесмент-центр или видеоинтервью) и интервью с менеджерами. В Правительстве Москвы отбор на стажировку включает³: отклик (заполнение анкеты, подача заявки), видеоинтервью, онлайн-тестирование, деловую игру, проходящую в онлайн-формате.

В целом инструменты отбора можно разделить на прескрининговые — резюме, видеоинтервью; отборочные индивидуальные — тесты способностей, языковые тесты, тестовые задания и кейсы; отборочные групповые — центры оценки компетенций.

Прескрининг — это этап, в рамках которого рекрутер проверяет соответствие кандидата должности; основная задача прескрининга заключается в отсеивании неподходящих кандидатов. Чаще всего этот этап включает скрининг резюме и видеоинтервью.

Резюме — «лицо» кандидата, содержит основную информацию о кандидате: навыки, опыт работы, образование. В дополнение к резюме может быть представлено **сопроводительное письмо**, отвечающее на два основных вопроса: почему вы хотите работать именно в этой компании и почему именно вы подходите на эту должность. Для студентов экономического факультета доступен специальный конструктор резюме⁴: ежегодно резюме студентов выпускных курсов рассылаются по базе партнеров с целью трудоустройства⁵.

Студенты как экономического факультета, так и других факультетов/вузов также часто обращаются к общедоступным онлайн-конструкторам с целью сделать свое резюме более выделяющимся на фоне стандартных форматов. Частый выбор — конструктор hh.ru, заполнив который можно сразу откликнуться на вакансии из базы сайта. В галерее шаблонов Google-документов есть как официальные шаблоны, так пользовательские варианты; преимущество ресурса в том, что документ автоматически сохраняется и к нему всегда можно получить доступ с любого устройства через Google disk. На icanchoose.ru есть шаблоны не только резюме, но и сопро-

¹ Подробнее об этапах отбора см. в: Mars на сайте [компании](#).

² Подробнее об этапах отбора см. в: KPMG на сайте [компании](#).

³ Подробнее об этапах отбора см. в: Правительство Москвы на [сайте](#).

⁴ См.: Конструктор портфолио ЭФ МГУ по [ссылке](#).

⁵ См.: Разбираем ошибки резюме в лектории ССТ: Ольга Курилова (Сбербанк) по [ссылке](#).

водительного письма. На сайте Grintern.ru помимо стажировок также есть конструктор резюме в личном кабинете. В Canva можно найти шаблоны резюме с разным стилем и дизайном в зависимости от профессии.

Видеоинтервью — удобный и развивающий формат, позволяющий компании «условно» познакомиться с кандидатом на должность¹. Сегодня этот формат является обязательным этапом отбора практически во всех крупных компаниях, так как экономит время и усилия рекрутеров. В рамках видеоинтервью встречаются два основных блока вопросов:

- вопросы про мотивацию, достижения, неудачи, ошибки, работу в команде и лидерские навыки, другими словами, личностные характеристики;
- вопросы, связанные с вашими знаниями и опытом, — знаниевые характеристики. Это могут быть как открытые вопросы, так и тесты, задачи, кейсы, решение которых необходимо выполнить перед камерой.

Время на прохождение видеоинтервью, как правило, ограничивается периодом от трех до семи дней. Приступая к записи видеоинтервью, необходимо внимательно ознакомиться с сопровождающей инструкцией, в которой будет сказано о форматах вопросов, возможности перезаписать ответы, а также об ограничениях времени на ответы на вопросы; не пренебрегать предложением платформы проверить технику: камеру, звук. Можно бесплатно познакомиться с платформой видеоинтервью VCV, а также записать видеорезюме и использовать его в дополнение к классическому².

В рамках индивидуального отборочного этапа встречаются тестовые задания и задания, построенные по типу кейсов. Достаточно часто компании используют **тесты способностей** — числовых, вербальных, логических. Эти тесты измеряют успешность сотрудника в работе с конкретным видом информации и чаще всего используются в бизнесе, так как дают именно те сведения о работнике, которые нужны в конкретном случае³.

У студентов экономического факультета есть возможность пройти тесты способностей от компании SHL в рамках ежегодного весеннего карьерного марафона, проводимого учебно-научной лабораторией «Проект МАХ». В 2020 г. студенты 4-го курса экономики показали высокие средние результаты: 97 баллов по числовым тестам, 90 — по вербальным и 89 — по логическим (рис. 20).

¹ См.: О видеоинтервью в лектории МАХ, Айгерим Калаулова (VCV) по [ссылке](#).

² См.: Сервис по прохождению видеоинтервью — [vcv.me](#) по [ссылке](#).

³ Подробнее см. на сайте SHL по [ссылке](#).



Рис. 20. Результаты тестов способностей студентов 2–4-х курсов экономического факультета МГУ, весенний карьерный марафон 2020 г.¹

В 2021 г., после года на обучении в дистанционном режиме, среднее значение изменилось. Результаты студентов, которые в 2020 г. обучались на 3-м курсе направления «Экономика»: числовые — 95, вербальные — 51,9, в 2021 г. (на 4-м курсе) числовые — 88, вербальные — 75,3. Результаты студентов, которые в 2020 г. обучались на 2-м курсе экономики: числовые — 92,7, вербальные — 78,3, в 2021 г. (на 3-м курсе) числовые — 74,1, вербальные — 63,4.

Помимо тестов SHL молодые специалисты также сталкиваются с тестами Talent Q — это числовые, вербальные и логические онлайн-задачи, оценивающие способности к анализу информации, т. е. обучаемость и потенциал². Главное отличие Talent Q от тестов SHL заключается в том, что они имеют адаптивный формат с динамической сложностью вопросов: первый вопрос средней сложности, далее, если вы отвечаете правильно, вам задается вопрос более сложный, если неправильно — более легкий.

К сожалению, открытых бесплатных опций для самостоятельной тренировки прохождения тестов способностей нет, из доступных студентам платных вариантов — TestOnJob³. На платформе можно пройти тренировочные числовые, вербальные, логические тесты, а также кейсы и деловые игры.

Наряду с тестами способностей молодому специалисту также может быть предложено пройти тесты на знание иностранного языка. Однако преимуществом для кандидата являются сертификаты, подтверждающие знание иностранного языка. К таким сертификатам относятся:

- TOEFL (Test of English as a Foreign Language) — международный экзамен по английскому языку как иностранному⁴. TOEFL подготовлен организацией Educational Testing Service (ETS), Прин-

¹ См.: Полные результаты на сайте экономического факультета по [ссылке](#).

² Подробнее см. на сайте TalentQ по [ссылке](#).

³ Подробнее см. на сайте TestOnJob по [ссылке](#).

⁴ Подробнее см. на сайте TOEFL по [ссылке](#).

стонский университет, Нью-Джерси, США, основная его цель — оценить уровень подготовки тех, для кого английский язык не является родным;

- IELTS (International English Language Testing System) — наиболее востребованный тест английского языка для учебы и иммиграции в Великобританию, Канаду, Австралию и Новую Зеландию (TOEFL, в свою очередь, наиболее популярен в США). Экзамен предлагает два формата — Academic (для учебы) и General (для работы).

Наиболее сложным в силу своей субъективности и зависимости от корпоративной культуры является этап **оценки компетенций** — процесс определения приоритетных профессиональных качеств, необходимых для эффективной работы сотрудников, их анализ и диагностика. В рамках центров оценки молодых специалистов чаще всего встречаются несколько основных форматов¹:

- **индивидуальные деловые упражнения** — моделируют различные аспекты индивидуальной работы менеджера, используются для оценки умения человека формировать целостное представление о ситуации, оценивать степень приоритетности имеющихся проблем и наметить реалистичные шаги по их решению, сопоставляя информацию из разных источников;
- **аналитическая презентация** — позволяет провести постановку ситуации выступления на совещании или официальной презентации, управление оценивает то, насколько эффективно человек может проанализировать предоставленную ему информацию, определить, какие шаги следует предпринять по выявленным проблемам, и представить свои рекомендации руководству или клиентам;
- **групповая дискуссия** — представляет собой проведение имитации ситуации совещания или иного совместного обсуждения, используется для выявления и оценки умения людей общаться между собой, организовывать взаимодействие для достижения общей цели, отстаивать свою позицию и принимать совместные коллегиальные решения;
- **деловые игры** — этот вид упражнений моделирует ситуацию общения с подчиненным или иного формата взаимодействия, позволяет оценить навык человека в умении организовать диалог с коллегой, клиентом, поставщиком или другой значимой фигурой в обстановке переговоров.

Студенты экономического факультета направления «Менеджмент» ежегодно проходят центры оценки компетенций в рамках деятельности учебно-научной лаборатории «Проект МАХ». К центрам оценки 3–4-х кур-

¹ Подробнее см. на сайте SHL по [ссылке](#).

сов также подключаются HR-партнеры проекта, реализующие деятельность по подбору и отбору персонала.

Центры оценки компетенций «Проекта МАХ» направлены на оценку следующих компетенций: коммуникация, убеждение и влияние, управление эмоциями, самоорганизация, принятие решений, аналитика, работа в команде, лидерство. Каждая компетенция включает ряд индикаторов и несколько уровней — высокий, приемлемый, неприемлемый; шкала замера — от 0 до 5 и распределена между уровнями, высокий — 5, приемлемый — 3, неприемлемый — 1. Каждого участника центра оценки наблюдают три ассессора независимо друг от друга, затем на стратегической сессии сводится интегральная оценка по каждому участнику ассессмента. В рамках деятельности «Проекта МАХ» результаты центров оценки используются для составления тьюторами¹ индивидуальных дорожных карт (планов развития) студентов.

Анализ динамики результатов центров оценки восьми лет дает возможность оценить как влияние различных факторов на навыки студентов, так и поколенческую специфику². Так, например, у набора 2014–2019 гг. наблюдается прирост результатов при переходе с 1-го на 2-й курс, что может быть обосновано пролонгированным эффектом школьного режима обучения и родительского контроля; у набора 2014–2018 гг. наблюдается снижение результатов при переходе со 2-го на 3-й курс, что может быть обосновано полным переходом на университетский режим обучение и снижением контроля со стороны родителей, а также повышением осознанности и самостоятельности (что также подтверждает ростом компетенции «Лидерство»).

У набора 2018 г. (два года в очном формате, один год в дистанционном формате и один год в гибридном формате) наблюдается значительное снижение результатов центров оценки после года обучения на дистанционном режиме (при переходе с 3-го на 4-й курс) 3,47 → 2,86 (табл. 2).

Таблица 2

Результаты центров оценки компетенций (2021 г.) студентов направления «Менеджмент» экономического факультета, набор 2018 г.

2018 г.	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	Среднее значение
4-й курс	4,10	2,87	4,01	2,82	3,22	3,35	3,51	2,42	2,86
3-й курс	4,16	3,17	3,91	3,42	3,38	3,45	3,58	2,75	3,47

¹ Подробнее о наставничестве в рамках деятельности учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» см. по [ссылке](#).

² См.: Результаты центров оценки компетенций «Проекта МАХ», 2021 г.

Окончание табл. 2

2018 г.	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	Среднее значение
2-й курс	3,40	3,40	3,39	3,39	3,21	3,21	3,66	2,55	3,25
1-й курс	3,22	3,22	3,39	3,39	2,94	2,94	3,08	2,03	2,93

К1 — коммуникации; К2 — убеждение и влияние; К3 — управление эмоциями; К4 — самоорганизация; К5 — принятие решений; К6 — аналитика; К7 — работа в команде; К8 — лидерство.

Аналогичное снижение наблюдается у набора 2019 г. (один год в очном режиме, один год в дистанционном формате и один год в гибридном формате) 3,38 → 3,11 (табл. 3).

Таблица 3

Результаты центров оценки компетенций (2021 г.) студентов направления «Менеджмент» экономического факультета, набор 2019 г.

2019 г.	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	Среднее значение
3-й курс ¹	4,13 (3,90)	2,87 (1,80)	4,02 (3,58)	2,82 (2,02)	2,92 (2,11)	3,44 (2,32)	3,54 (3,29)	2,28 (1,95)	3,11 (2,62)
2-й курс	3,90	3,19	3,87	3,18	3,36	3,20	3,73	2,66	3,38
1-й курс	3,39	3,39	3,39	3,39	3,04	3,04	3,60	2,29	3,14

У студентов набора 2020 г. (два года обучения в гибридном формате) также наблюдается снижение результатов центров оценки, однако по сравнению с динамикой набора 2019 и 2020 гг. это снижение незначительно (табл. 4).

Таблица 4

Результаты центров оценки компетенций (2021 г.) студентов направления «Менеджмент» экономического факультета, набор 2020 г.

2020 г.	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	Среднее значение
2-й курс	3,67	3,08	3,78	2,46	2,73	3,30	3,48	2,37	3,25
1-й курс	4,02	2,94	3,78	3,03	3,32	3,16	3,68	2,71	3,33

Результаты набора 2020 г. могут быть обоснованы как тем, что этот год набора сразу оказался в ситуации гибридного формата, так и поко-

¹ В скобках указаны результаты центров оценки иностранных студентов, в 2021 г. для иностранных студентов центры оценки компетенций проводились впервые.

ленческими особенностями, однако эта гипотеза требует отдельного исследования и обоснования.

Наряду с деятельностью учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» в рамках учебных курсов экономического факультета, проводимых с участием Отдела содействия трудоустройству и связям с выпускниками, также моделируются ситуации прохождения этапов отбора, однако уже для более широкой аудитории студентов:

- для студентов 2-го курса направления «Экономика» доступен курс по выбору «Профессиональный путь: профориентация, адаптация, карьера»;
- для студентов 3-го курса направления «Менеджмент» доступен факультатив «Основы эффективного трудоустройства»;
- для студентов других факультетов МГУ имени М. В. Ломоносова доступен весенний межфакультетский курс «Переход «учеба — работа»: от теории к практике».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Личный прогресс читателя

Мы предлагаем заполнить лист личного прогресса — это поможет взглянуть на изученный материал через призму его полезности для читателя.

Уроки и выводы

Какие выводы, наблюдения и открытия Вы сделали для себя в ходе работы над главой 2?

Полезные навыки

Какие навыки и полезные привычки Вы освоили для себя в ходе работы над главой 2?

Зоны роста и развития

Что Вам нужно начать, изменить или прекратить делать, чтобы стать ближе к карьере своей мечты?

Карта приоритетных компаний

Для визуализации карьерной цели мы предлагаем читателю воспользоваться картой-воронкой, которая поможет разнести карьерные предложения и запросы по трем уровням: подходят для старта карьеры, усилят конкурентную позицию и непосредственно карьерная цель. Мы также предлагаем читателю заполнять трекер соответствия компании мечты и должности, это поможет осознанно двигаться к поставленной карьерной цели.

Компании, которые подойдут для старта карьеры:

_____, должность: _____

Компании, опыт работы в которых усилит конкурентную позицию среди других кандидатов:

_____, должность: _____

_____, должность: _____

_____, должность: _____

_____, должность: _____

Компания мечты: _____

должность: _____

зароботная плата: _____

<input type="checkbox"/> Дата:	<input type="checkbox"/> Соответствие основным требованиям, указанным в вакансии: <input type="checkbox"/> не соответствую частично соответствую соответствую всем <input type="checkbox"/> Соответствие профилю должности:
<input type="checkbox"/> Дата:	<input type="checkbox"/> Соответствие основным требованиям, указанным в вакансии: <input type="checkbox"/> не соответствую частично соответствую соответствую всем <input type="checkbox"/> соответствие профилю должности:
<input type="checkbox"/> Дата:	<input type="checkbox"/> Соответствие основным требованиям, указанным в вакансии: <input type="checkbox"/> не соответствую частично соответствую соответствую всем <input type="checkbox"/> соответствие профилю должности:

Трекер этапов отбора

<input type="checkbox"/> Резюме¹ дата следующего апдейта резюме: _____	<input type="checkbox"/> Какие разделы резюме удалось заполнить сразу? _____ <input type="checkbox"/> Какие разделы остались незаполненными? Что нужно сделать, чтобы заполнить их качественными результатами и достижениями? _____ _____
<input type="checkbox"/> Видеоинтервью² дополнительные возможности для прохождения видеоинтервью: _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Что компания хотела узнать обо мне на этапе видеоинтервью (какие компетенции проверялись)? _____ <input type="checkbox"/> Что удалось? Какие сильные стороны были проявлены? _____ <input type="checkbox"/> Что не получилось? Какие компетенции были плохо проявлены? Как проявить эти компетенции лучшим образом в следующий раз? _____ _____
<input type="checkbox"/> Тесты способностей	
<input type="checkbox"/> Сертификат знания иностранного языка	
<input type="checkbox"/> Решение кейса	
<input type="checkbox"/> Центр оценки компетенций	
<input type="checkbox"/> Интервью	

¹ Для студентов и выпускников экономического факультета доступен [конструктор резюме](#). Создать резюме можно также с помощью [конструктора на сайте hh.ru](#).

² Попробовать формат и записать видеовизитку можно по [ссылке](#). Для студентов 3–4-х курсов экономического факультета, обучающихся в «Проекте МАХ», этап видеоинтервью доступен в рамках ежегодного весеннего карьерного марафона.

ГЛАВА 3

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Цель данной главы — рассказать читателю о требованиях работодателей, предъявляемых к компетентным образам молодых специалистов, что делают учебные заведения для развития компетенций учащихся, какие техники и методы могут использовать студенты и выпускники для самостоятельного развития компетенций.

С 2018 г. официально поставлен вопрос о качестве подготовки специалистов в рамках национальной программы «Цифровая экономика РФ» выделен федеральный проект «Кадры для цифровой экономики». В программе разрабатывается подход по созданию индивидуальных цифровых профилей компетенций граждан, а также предусмотрена разработка инфраструктуры для подтверждения уровня компетенций.

Ожидается, что наличие информации о компетентных профилях кандидатов, с одной стороны, и структуре компетенций, востребованных работодателями, — с другой — позволит оперативно и информативно соотносить спрос и предложение в качественном разрезе. Понимание индивидуальных персональных профилей выпускников того или иного вуза позволит при необходимости восполнить зоны развития.

В рамках реализации проекта согласуются списки и профили надпредметных компетенций, а также планируется разработать профили компетенций по группам специальностей. Например, в сентябре 2021 г. Центральный банк РФ проводил стратегические сессии с руководством ведущих банков, а также форсайт-сессии с профильными университетами для определения профессиональных требований к кадрам для финансовой отрасли.

В контексте цифровизации экономики для поддержки вузов государством с 2019 г. также реализуется национальный проект «Образование». Он запланирован на пять лет, до 2024 г., и включает ряд ключевых приоритетов, в соответствии с которыми реализуются отдельные федеральные проекты, направленные на цифровизацию процессов подготовки выпускников и содействие трудоустройству, в том числе проекты «Циф-

ровая образовательная среда»¹, «Молодые профессионалы»², «Новые возможности для каждого»³.

Важно обратить особое внимание на проект «Молодые профессионалы», в рамках которого предусмотрено формирование цифровых индивидуальных портфолио обучающихся с целью фиксации их образовательных достижений и профессиональных компетенций для ознакомления с ними будущих работодателей; модернизация системы мониторинга трудоустройства выпускников российских вузов, которая должна позволить учитывать удовлетворенность работодателей качеством подготовки выпускников, а также соответствие направлений подготовки кадров региона.

Компетентностные образы

Процессы цифровой трансформации различных сфер жизни общества проходят в контексте перехода мирового развития от индустриального этапа к экономике знаний. Наблюдаемые геополитические, демографические и технологические тренды, которые сопровождают этот процесс трансформации мировой экономики, уже сейчас меняют рынки труда и продолжат делать это в течение ближайших пяти-десяти лет.

Процессы децентрализации экономик, власти ведут к увеличению дифференциации между развитыми, развивающимися странами и странами третьего мира. Последняя группа стран отличается доминированием первичного сектора экономики, низким уровнем ВВП на душу населения, отсутствием цифровой экономики и молодым, необразованным населением, в то время как развитые страны характеризуются старением высокообразованным населением с высоким ВВП на душу населения⁴. Эти отличительные черты стран разных групп определяют и различия в требованиях к рабочей силе в них. Так, в отстающих странах в основном необходимы работники с базовым уровнем квалификации для решения различного рода механических задач, в развивающихся странах требуются работники среднего уровня квалификации для решения рутинных когнитивных задач. Наконец, в развитых странах с доминированием сферы услуг и высоким уровнем цифровизации жизни общества требуются высококвалифициро-

¹ Высокое качество и доступность образования и его инфраструктуры благодаря развитию информационных технологий.

² Адаптивность и индивидуализация образовательных траекторий в рамках новых цифровых возможностей системы образования.

³ Формирование системы непрерывного образования для работающих граждан для подтверждения и обновления востребованных компетенций цифровой экономики.

⁴ Подробнее см. в: «Россия 2025: от кадров к талантам», 2017 по [ссылке](#).

ванные специалисты интеллектуального труда для решения нерутинных и зачастую нестандартных когнитивных задач¹.

Ф. Фоссен и А. Зоргнер разделяют существующие профессии на четыре группы, оценивая, насколько на них влияют трансформирующий и деструктивный эффекты цифровизации² (табл. 5).

Таблица 5

Группы профессий с точки зрения эффекта цифровизации³

Трансформирующий эффект	Высокий	<p>Восходящие звезды Существенное изменение содержания профессий и требований к навыкам работников без угрозы замещения</p>	<p>Территория машин Цифровые технологии заменяют человеческий труд, значительное изменение требований к профессиям</p>
	Низкий	<p>Территория человека Низкая возможность автоматизации, незначительная потребность в цифровизации</p>	<p>Отмирающие профессии Перспектива полной автоматизации решения задач и, как следствие, исчезновение профессий</p>
		Низкий	Высокий
Деструктивный эффект			

К ключевым компетенциям работников, которые не могут быть автоматизированы, относятся⁴:

- способность выполнения точных скоординированных действий — ловкость рук и пальцев;
- способность работать в условиях ограничений: в тесном пространстве, неудобном положении или при недостаточном времени;
- способность генерировать нестандартные идеи и принимать творческие решения, в том числе в условиях неопределенности;
- составляющие социального интеллекта: эмпатия, умение договариваться, убеждать и заботиться о других.

¹ Подробнее см. в: «Россия 2025: от кадров к талантам», 2017 по [ссылке](#).

² Деструктивная цифровизация делает отдельных специалистов безработными или заставляет перейти в индивидуальное предпринимательство «по необходимости», а трансформирующая — стимулирует создание новых предприятий для реализации открывшихся возможностей.

³ Фоссен Ф., Зоргнер А. Будущее труда: деструктивные и трансформационные эффекты цифровизации // Форсайт. 2019. № 2 (13). С. 10–18.

⁴ Там же.

Большинство профессий, требующих вышеперечисленных навыков манипуляции, находятся в группе «Территория машин» и, следовательно, в скором времени могут быть заменены цифровыми технологиями вместе с изменением функционала этих профессий. В свою очередь, перечисленные выше когнитивные навыки особо необходимы профессиям из группы «Восходящие звезды». К таким профессиям авторы подхода относят преподавателей, врачей, пилотов, а также менеджеров¹. Именно поэтому среди требований работодателей к наемным работникам в условиях цифровой трансформации экономики растет спрос на так называемые мягкие навыки, связанные скорее не со знаниями терминов и определений, а с личностными качествами: креативностью, способностью к обучению, навыками принятия решений, умением работать в команде и др.

Подтверждение смещения акцента с жестких на мягкие навыки можно найти и в исследованиях ведущих международных организаций, компаний, а также зарубежных ученых и образовательных стандартах РФ (рис. 21).

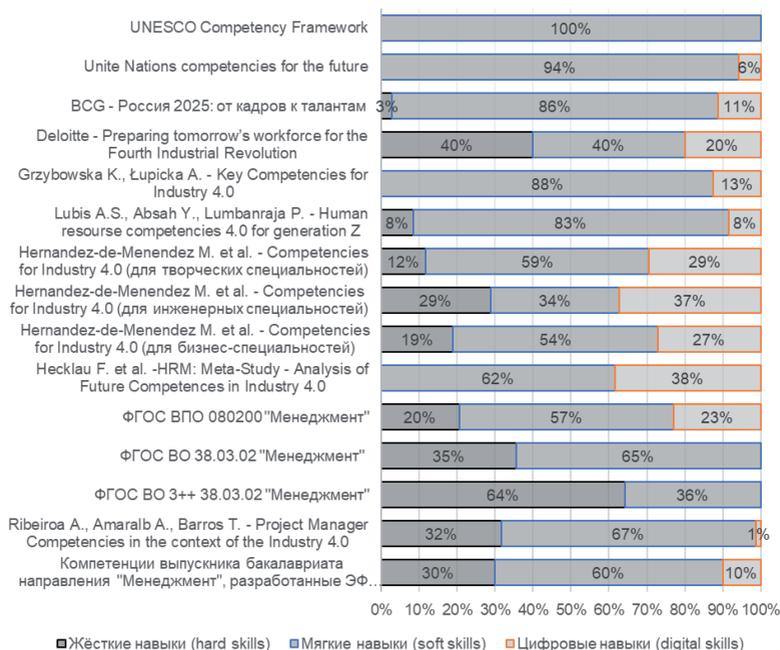


Рис. 21. Доля жестких, мягких и цифровых навыков для работников в рассматриваемых источниках
Источник: составлено авторами.

¹ Фоссен Ф., Зоргнер А. Указ. соч.

Как можно видеть на рис. 21, в большинстве рассматриваемых источников, содержащих список компетенций для работников в условиях цифровой экономики, более 50% составляют мягкие навыки, на жесткие и цифровые навыки приходится обычно не более 30% (на каждый вид компетенций).

В настоящее время цифровая экономика развивается по сценарию умеренной автоматизации и роботизации с сохранением доминирования человеческого труда в большинстве бизнес-процессов и сфер экономики¹. Именно поэтому навыки эмпатии, межличностной коммуникации, самоорганизации и др. будут иметь приоритет в списках универсальных компетенций. При этом важно заметить, что развитие таких навыков не ограничивается образовательной системой, а продолжается в течение профессиональной карьеры как в рамках дополнительного профессионального образования и корпоративного обучения, так и в рамках профессиональной деятельности как таковой.

Компетентностный подход в рамках Болонского процесса

Развитие компетентностного подхода в образовании связано с реализацией принципов Болонского процесса. Компетенции являются базовыми понятиями документов Болонского процесса, а также европейского проекта «Настройка образовательных структур в Европе» наряду с результатами обучения и зачетными единицами.

Согласно определению, компетенции — это динамическая комбинация знания, понимания, навыков и способностей². Выделяют общие и предметные компетенции (рис. 22).

К общим относятся способности, необходимые любому человеку в его профессиональной деятельности, вне зависимости от того, в какой именно профессиональной области он работает. Это способности к познанию, управлению средой (например, временем), принятию решений, использованию технических средств, включая информационно-коммуникационные технологии, коммуникативные навыки, способности к социальному взаимодействию и сотрудничеству, а также способность системного понимания явлений и процессов³.

¹ Popkova E. G., Zmiyak K. V. Priorities of training of digital personnel for industry 4.0: social competencies vs technical competencies // On the Horizon. 2019. No. 3–4 (27). P. 138–144.

² Проект «Настройка образовательных структур и программ на основе разнообразия и автономии». 2004. URL: https://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_brochure_Russian_version.pdf

³ Там же.



Рис. 22. Типы компетенции согласно Настройке образовательных структур и программ на основе разнообразия и автономии (TUNING)

К предметным компетенциям относятся те, что связаны с освоением знаний, навыков и способностей в выбранной области изучения на базе принятых в этой отрасли методов и способов деятельности. Степень освоения предметных компетенций зависит от уровня образования: чем он выше, тем более специализированные компетенции получает студент в ходе обучения. Среди ключевых предметных компетенций — знакомство с основами и историей дисциплины, способность контекстуализировать и интерпретировать новую информацию, понимание методов критического анализа, качества исследований в области изучения, а также экспериментальных методов и методов наблюдения при проверке научных теорий¹.

Одной из отличительных черт болонского подхода к образовательному процессу является студентоцентрированное обучение, идеи которого берут начало еще в начале XX в. в работах Ф. Х. Хейворда, Д. Дьюи, К. Роджерса, М. Ноулза и др.² В рамках такого подхода преподаватель выступает в роли наставника, ответственность за результаты обучения

¹ Подробнее см. в: «Болонский процесс в России: история и современность», 2017 по ссылке.

² Байденко В. И. Болонский процесс: в преддверии третьего десятилетия // Высшее образование в России. 2018. № 11 (27). С. 136–148.

становится предметом общих договоренностей. В ходе проактивного обучения у студентов формируется критическое мышление, ведь преподаватель ориентирует их на открытие и рефлекссию. Такой подход к обучению стимулирует формирование в первую очередь общих универсальных компетенций, а также гибкость и готовность к обучению в течение всей жизни¹.

Особое внимание в рамках Болонского процесса уделяется вопросам качества высшего образования. Именно компетентностный подход, ориентированный на результаты обучения (а не на имеющиеся ресурсы для реализации образовательных программ), позволяет обеспечить единство критериев оценки образовательных программ разных направлений, учебных заведений и даже стран. Проблема обеспечения качества высшего образования включает следующие аспекты:

- вопросы доступности высшего образования для населения при сохранении качества подготовки специалистов — для обеспечения экономического и социального развития страны;
- задачи повышения показателей завершенности образовательных программ;
- поддержка студентов в течение обучения и обеспечение индивидуального подхода к обучению;
- реализация принципа студентоцентрированного обучения, рассмотренного выше;
- понимание высшего образования как процесса не только получения знаний и навыков в рамках изучения дисциплин, но и интеллектуальной независимости, готовности к критической рефлексии и уверенности в себе².

Однако следует заметить, что до сих пор нет единого решения относительно подходов к обеспечению качества высшего образования³. Тем не менее можно выделить ряд инструментов, способствующих повышению качества образования в рамках Болонского процесса: раскрытие творческого и инновационного потенциала всех участников образовательного процесса; использование педагогических инноваций, включая применение информационных технологий как педагогами, так и студентами; усиление взаимодействия образовательной и научной сфер деятельности уни-

¹ Болонский процесс: итоги десятилетия / под ред. В. И. Байденко. 2-е дополн. изд. М.: Национальный исследовательский технологический университет МИСиС, Институт качества высшего образования, 2011. 446 с.

² Байденко В. И., Селезнева Н. А. Нынешний раунд Болонского процесса: сохранение оптимизма. И немного о российском... (статья 1) // Высшее образование в России. 2017. № 10. С. 94–108.

³ Байденко В. И., Селезнева Н. А. Обеспечение качества высшего образования: современный опыт (статья 2) // Высшее образование в России. 2017. № 11. С. 122–135.

верситетов; межвузовское и международное сотрудничество, в том числе для обеспечения академической мобильности¹.

Безусловно, болонский подход к компетенциям — не единственный. Он начал развиваться не так давно, поэтому в 80-х гг. прошлого века многие страны формировали свои подходы к созданию моделей навыков специалистов. Согласно исследованию Дж. Винтертона, Ф. Деламер — Ле Диста и Э. Стрингфеллоу можно выделить четыре модели использования компетентностного подхода: американскую, британскую, французскую и немецкую². Американская модель характеризуется бихевиористским подходом: наравне со знаниями и навыками особое внимание уделяется психофизиологическим характеристикам. При этом компетентностный подход активно используется не только образовательными учреждениями, но и компаниями с целью гармонизации бизнес-процессов управления персоналом и стратегических целей фирмы³.

В основе подхода, используемого в Великобритании, лежит функциональный анализ деятельности. Описание навыков и умений, необходимых для реализации конкретной функции, тем не менее не позволяет в полной мере оценить эффективность деятельности работника, а также прогнозировать его поведение в коллективе. Поэтому многие компании в дополнение к функциональной модели используют оценку различных личностных характеристик работников — их социальных и когнитивных навыков⁴.

Французская модель синтезирует американский и британский подходы. С одной стороны, в ней развивается индивидуальный подход к компетенциям, связанным с личностными качествами человека, необходимыми для ведения профессиональной деятельности, а с другой — коллективный, нацеленный на создание модели организационных компетенций⁵.

¹ Байденко В. И. Болонский процесс: современный этап // Высшее образование в России. 2015. № 10. С. 52–60; Байденко В. И., Селезнева Н. А. Оптика взгляда на будущее (статья 3) // Высшее образование в России. 2017. № 12. С. 120–132; Байденко В. И., Селезнева Н. А. Нынешний раунд Болонского процесса: сохранение оптимизма. И немного о российском... (статья 1) // Высшее образование в России. 2017. № 10. С. 94–108.

² Winterton J., Delamare — Le Deist F., Stringfellow E. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype, 2005.

³ Gangani N., McLean G. N., Braden R. A. A Competency-Based Human Resource Development Strategy // Performance Improvement Quarterly. 2008. No. 1 (19). P. 127–139.

⁴ Cheetham G., Chivers G. Towards a holistic model of numeracy competence // Journal of European Industrial Training. 1996. No. 5 (20). P. 20–30.

⁵ Михалкина Е. В., Скачкова Л. С., Усатенко Н. В. Компетенции и компетентность: эволюция национальных концепций и синтез теоретических подходов // Terra Economicus. 2011. № 4 (9). С. 12–17.

Наконец, в рамках немецкой системы компетенций различают профессиональные навыки, а также личностные, социальные и когнитивные компетенции. Однако в отличие от французской системы развитие компетенций работника не связывают со стратегией развития компании, уделяя в первую очередь внимание реализации личных стратегий человека¹. Немецкая модель использования компетентностного подхода во многом перекликается с российской, в основе которой лежат «деятельностные компетенции»².

Компетенции менеджера в России: от ФГОС ВПО к ФГОС 3++

Российская Федерация присоединилась к Болонскому процессу осенью 2003 г., именно в этот момент начался новый этап процесса трансформации российской системы образования. До 2009 г. в России действовали образовательные стандарты первого и второго поколений (ГОС-1 и ГОС-2), введенные в действие в 2000 и 2005 гг. соответственно. Они содержали единые государственные требования к реализации образовательных программ: квалификационные характеристики, перечни видов и задач профессиональной деятельности выпускника, требования к уровню подготовки абитуриентов и многое другое. ГОС-2 уже учитывали требования Болонского процесса и предполагали получение студентами знаний, умений и навыков в ходе освоения образовательных программ³.

Тем не менее ГОСы первого и второго поколений обладали рядом недостатков. Так, например, в силу своей структуры и особенностей правоприменения они не выполняли задачу снижения уровня асимметрии информации на рынке образовательных услуг. Разнообразие образовательных программ, которые стали предлагать высшие учебные заведения в условиях действия стандартов первого и второго поколений, привело к значительному снижению качества образовательных услуг. Кроме того, акцентирование внимания на процессе, а не результатах обучения не позволяло проводить сравнение образовательных программ, в том числе на международном уровне⁴.

¹ Winterton J., Delamare — Le Deist F., Stringfellow E. Op. cit.

² Михалкина Е. В., Скачкова Л. С., Усатенко Н. В. Указ. соч.

³ Ащеулов В. А., Обиденко В. И. Эволюция государственных образовательных стандартов высшего образования // Актуальные вопросы образования. 2018. № 1. С. 28–33.

⁴ Баранов И. Н. Стандарты третьего поколения и конкуренция в бизнес-образовании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. 2010. № 1. С. 166–183.

Первый образовательный стандарт третьего поколения по направлению подготовки «Менеджмент» был утвержден в 2010 г. (ФГОС ВПО)¹ и содержал требования не к содержанию образования, как предыдущие стандарты, а к результатам обучения. В его разработке принимали участие представители десяти ведущих российских вузов, готовящих специалистов в данной области.

Согласно ФГОС ВПО, выпускник бакалавриата по направлению «Менеджмент» должен решать широкий спектр профессиональных задач в рамках организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности. Всего за четыре года обучения длиной в 240 зачетных единиц студент должен овладеть 22 общекультурными и 50 профессиональными компетенциями. Все дисциплины образовательной программы разделены на три учебных цикла:

- гуманитарный, социальный и экономический цикл;
- математический и естественно-научный цикл;
- профессиональный цикл.

Образовательная программа предусматривает освоение таких разделов, как физическая культура, учебная и производственная практики, а также прохождение итоговой государственной аттестации.

Общекультурные компетенции в рамках ФГОС ВПО предполагают формирование как мягких навыков (таких как способность к саморазвитию, кооперации с коллегами, навыки работы в коллективе, в том числе в межкультурной среде и др.), так и жестких навыков, например, владение иностранными языками наряду с цифровыми компетенциями (навыки работы с компьютером и информацией). Все эти компетенции формируются в результате освоения студентами дисциплин всех учебных циклов. Часть общеобразовательных компетенций также закрепляется в ходе прохождения учебной и производственных практик и итоговой государственной аттестации.

Профессиональные компетенции готовят будущих менеджеров к выполнению задач организационно-управленческой (25 компетенций), информационно-аналитической (22 компетенции) и предпринимательской деятельности (три компетенции). Освоение профессиональных компетенций проходит в рамках изучения дисциплин профессионального цикла, а также во время практики и итоговой государственной аттестации.

Таким образом, ФГОС ВПО соответствовал требованиям Болонского процесса и общемировых трендов трансформации системы образования

¹ Приказ Министерства образования и науки РФ от 20 мая 2010 г. № 544 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент».

в части ориентации на конечные образовательные результаты¹. Тем не менее он не предписывает использование конкретных видов оценочных средств, которые могут выступать в качестве индикаторов достижения той или иной компетенции.

В 2016 г. был утвержден ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», именуемый также ФГОС 3+². Помимо используемых в рамках ФГОС ВПО общекультурных и профессиональных компетенций, количество которых, кстати, сократилось до восьми и 20 соответственно, в новый стандарт также вошли общепрофессиональные компетенции (ОПК).

ОПК описывают навыки, необходимые любому менеджеру, вне зависимости от того, в какой сфере менеджмента он собирается работать. Очевидно, что они были введены с целью избавления от одного из основных недостатков ФГОС ВПО — избыточности и зачастую неструктурированности профессиональных компетенций. Действительно, во ФГОСах третьего поколения не было ядра направления, т.е. списка тех компетенций, которые нужны любому студенту вне зависимости от его специализации в рамках направления³.

В отличие от прошлой версии стандарта ФГОС 3+ не содержит описание конкретных знаний, умений и навыков, которыми должен овладеть студент в ходе четырехлетнего обучения. Кроме того, в рамках нового стандарта вузы не ограничены списком рекомендуемых обязательных дисциплин даже в формате соотношения компетенций и циклов дисциплин. По мнению ряда специалистов, закрепленные в стандартах требования по соотношению объемов циклов дисциплин являются показателем государственной политики по формированию учебного процесса, определяющим «объем гуманитарной и экономической подготовки в техническом университете, широту и фундаментальность инженерного образования, а также степень конкретизации специализации»⁴.

В августе 2020 г. был утвержден ныне действующий стандарт поколения 3++ по направлению 38.03.02 «Менеджмент»⁵. В новом стандарте

¹ Гребнев Л. С. Болонский процесс и «четвертое поколение» образовательных стандартов // Высшее образование в России. 2011. № 11. С. 29–41.

² Приказ Министерства образования и науки РФ от 12.01.2016 № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

³ Караваева Е. В. [и др.]. Возможность использования методологических принципов европейского образования в российских университетах // Высшее образование в России. 2013. № 1. С. 3–13.

⁴ Коршунов С. В. Системе стандартизации образования в Российской Федерации — четверть века // Высшее образование в России. 2018. № 3. С. 23–37.

⁵ Приказ Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

выделены следующие области и сферы профессиональной деятельности, в которых могут работать выпускники, прошедшие обучение по направлению 38.03.02: образование и наука, финансы и экономика, а также сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности. Виды профессиональной деятельности, которой могут заниматься выпускники, при этом расширены: к выделенным ранее информационно-аналитическому, организационно-управленческому и предпринимательскому видам добавились финансовый, педагогический и научно-исследовательский виды.

Общекультурные компетенции во ФГОС 3++ заменены универсальными. Они направлены на развитие системного и критического мышления, разработку и реализацию проектов, командную работу и лидерство, коммуникацию, межкультурное взаимодействие, самоорганизацию и саморазвитие, безопасность жизнедеятельности, инклюзивную компетентность, экономическую культуру и развитие гражданской позиции.

Число общепрофессиональных компетенций сокращено до пяти, а перечень профессиональных компетенций отсутствует. Согласно ФГОС 3++, каждая образовательная организация определяет перечень профессиональных компетенций на основе профессиональных стандартов. В приложении к ФГОСу перечислены стандарты, соответствующие профессиональной деятельности выпускников направления 38.03.02 «Менеджмент». Среди перечисленных стандартов, разделенных по областям профессиональной деятельности, нет универсального профстандарта «Менеджер», а представлены более специализированные профессии, например специалист по внутреннему контролю, специалист по управлению рисками, специалист по исследованию и анализу рынка автомобилестроения, специалист по логистике на транспорте и др.

Сравнительный анализ профессиональных стандартов, перечисленных в приложении к ФГОС 3++, позволил выделить следующие профессиональные компетенции, необходимые для управленца любой специализации:

- способность руководить группами работников, службами или структурными подразделениями;
- способность осуществлять стратегическое и тактическое управление процессами организации;
- способность управлять и контролировать процессы в подразделении или организации;
- способность проводить анализ и оценку внешних и внутренних факторов деятельности компании и использовать результаты такого анализа в профессиональной деятельности.

К недостаткам ФГОСов всех редакций исследователи относят различие в количестве компетенций для разных специальностей. Так, напри-

мер, согласно исследованию Е. В. Караваевой, И. Г. Телешовой и др., количество общекультурных компетенций в бакалавриате варьируется от 13 (для специальности «Экология и природопользование») до 22 (для «Менеджмента»), а профессиональных — от 10 (для «Физики») до 50 (для того же «Менеджмента»)¹. Различия есть и в количестве компетенций для разных специальностей в рамках одного направления подготовки. При этом общекультурные компетенции, которые должны быть универсальными для всех специальностей и не зависеть от сферы деятельности будущего специалиста, различаются не только по количеству, но и по формулировкам².

Учебные заведения категорий «федеральный университет» или «национальный исследовательский университет» вправе разрабатывать собственные образовательные стандарты³. Их список дополняет указ Президента РФ от 05.07.2021 № 405, согласно которому еще 18 высших образовательных учреждений наделяются правом разрабатывать и утверждать самостоятельно образовательные стандарты по образовательным программам высшего образования⁴.

Практика показывает, что собственные стандарты обычно дополняют, уточняют и развивают требования ФГОСов⁵. В настоящее время собственные образовательные стандарты по направлению «Менеджмент» разработаны далеко не всеми вузами, имеющими на это право. Кроме того, существующие собственные стандарты разработаны в соответствии с ФГОС 3+, а следовательно, не позволяют сделать выводы о том, какие именно профессиональные компетенции будут получать выпускники вузов в рамках действия новых образовательных стандартов поколения 3++.

Компетенции менеджера в цифровой экономике: опыт ЭФ МГУ

Как было отмечено ранее, цифровая трансформация значительно изменяет требования к компетенциям специалистов, в том числе и управленцев. Менеджер новой эпохи — это человек, который:

¹ Караваева Е. В. [и др.]. Указ. соч.

² Клеменцова Н. Н. К становлению понятия общекультурной компетентности: анализ ФГОС ВПО третьего поколения // Вестник НВГУ. 2016. № 4. С. 24–32.

³ Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (последняя редакция).

⁴ Указ Президента РФ от 05.07.2021 № 405 (ред. от 01.09.2021) «Об утверждении перечня федеральных государственных образовательных организаций высшего образования, которые вправе разрабатывать и утверждать самостоятельно образовательные стандарты по образовательным программам высшего образования».

⁵ Чучалин А. И. Образовательные стандарты ведущих российских вузов // Высшее образование в России. 2015. № 4. С. 14–25.

- планирует, организует, координирует и контролирует различные организационные процессы с помощью передовых цифровых технологий;
- знает и может использовать новые цифровые инструменты;
- применяет информационные технологии для управления преобразованием организации;
- может моделировать и внедрять новые методы или продукты для цифровой трансформации бизнеса¹.

В рамках подготовки нового учебного плана бакалавриата по направлению «Менеджмент» в 2018–2020 гг. на экономическом факультете МГУ была разработана карта компетенций выпускника направления «Менеджмент». Она базируется на основе карты компетенций VCG «Россия 2025: от кадров к талантам»² и исследования партнеров-работодателей «Проекта МАХ» в 2017–2018 гг.: ВТБ Банк, SBS Consulting, «Норбит», «Кредит Европа Банк», «Кантата», Unilever, General Electric, «Ланит», «Декатлон», «Анкор», «Инвитро», Microsoft, Adidas, Nissan, OCS Distribution, SAP, MARS (табл. 6).

Таблица 6

**Компетенции выпускников бакалавриата направления «Менеджмент»,
по мнению работодателей**

Группа компетенций	Перечень компетенций	Раскрытие компетенции
Социально-поведенческие навыки	Эффективная коммуникация	Устная и письменная формы, переговоры, цифровое общение
	Клиенто-ориентированность	Глубокое понимание потребности клиентов и желание работать над их удовлетворением
	Работа в команде	Эффективное взаимодействие в команде для достижения общей цели
	Межличностные навыки	Эмпатия, восприятие критики, этичность, управление стрессом и стрессоустойчивость
	Лидерство	Социальное влияние на членов группы для достижения цели
	Межкультурное взаимодействие	Осознанность и социальная ответственность, умение общаться в межкультурной среде

¹ Mirakyan A., Berezka S. Why Entrepreneurial Competencies Are Essential for Business and Management Specialists in the Digital Economy Age? Digital Transformation and Global Society, 2020. P. 373–386.

² Подробнее см. в: «Россия 2025: от кадров к талантам», 2017 по [ссылке](#).

Окончание табл. 6

Группа компетенций	Перечень компетенций	Раскрытие компетенции
Когнитивные навыки	Саморазвитие	Обучаемость, восприятие критики
	Гибкость и адаптивность	Способность работать в условиях неопределенности
	Ориентация на результат	Ответственность, осознанность риска, инициативность, настойчивость
	Организованность	Организация собственного процесса работы
	Креативность	Способность нестандартно подходить к решению задач
Управленческие навыки	Стратегическая и операционная деятельность	Знания, умения и навыки в соответствующей предметной области
	Предпринимательская деятельность	
	Финансовая деятельность	
	Проектная деятельность	
	Аналитическая деятельность и планирование	
	Управленческие компетенции	Планирование, приоритизация, делегирование, мотивирование, контроль
Цифровые навыки	Создание и управление информационными системами	Программирование, моделирование, создание систем, прогнозирование
	Управление информацией	Анализ и обработка данных

Цель разработки карты компетенций, несмотря на действие ФГОС 3+, состояла в помощи преподавателям в ходе создания нового учебного плана, отвечающего требованиям работодателей с точки зрения не только перечня дисциплин, но и их содержания.

Компетенции, вошедшие в составленную карту, могут быть разделены на четыре обширные группы: социально-поведенческие навыки, когнитивные навыки, управленческие навыки и цифровые навыки. Рассмотрим каждую из групп компетенций отдельно и сравним требуемые работодателями компетенции с универсальными цифровыми компетенциями и требованиями ФГОСов.

Социально-поведенческие навыки связаны со способностями к межличностным коммуникациям, включая знание иностранных языков и культур. Несмотря на то что список этих компетенций достаточно бли-

зок к универсальным компетенциям любого специалиста в условиях цифровой экономики, следует отдельно выделить особые компетенции менеджера в рамках этой группы: лидерство и клиентоориентированность. Многие работодатели особо подчеркивали, что клиентоориентированность — это не просто компетенция менеджера, а его необходимое и обязательное личностное качество. В условиях цифровой экономики эта компетенция становится все более востребованной из-за постоянного роста спроса на персонализацию и кастомизацию¹.

Когнитивные навыки заключаются в способности студентов к обучению, восприятию критики, организации собственного процесса работы и других скорее индивидуальных качеств. Пожалуй, одним из неожиданных требований работодателей является запрос на креативность сотрудника. Как уже упоминалось, креативность — одна из ключевых компетенций для профессий из группы «восходящие звезды».

Требования работодателей также включают жесткие компетенции — знания и умения в основных областях менеджмента: от стратегической до проектной деятельности. Однако многие эксперты отмечали, что hard skills не являются ключевыми, ведь поколение Z склонно к изменению профессии и готово к быстрому обучению². Именно поэтому на первый план выходят soft и digital skills. Последние, кстати, практически не представлены во ФГОС 3+ и ФГОС 3++ (табл. 7).

Таблица 7

Сравнение карты компетенций выпускника бакалавриата направления «Менеджмент» ЭФ МГУ и ФГОС третьего поколения³

Группа компетенций	Перечень компетенций	Компетенции ФГОС ВПО		Компетенции ФГОС ВО			Компетенции ФГОС ВО 3++	
		ОК	ПК	ОК	ОПК	ПК	УК	ОПК
Социально-поведенческие навыки	Эффективная коммуникация	ОК-6, ОК-7, ОК-19		ОК-4	ОПК-4	ПК-12	УК-4	
	Клиентоориентированность					ПК-1	УК-3	
	Работа в команде	ОК-7	ПК-5			ПК-2	УК-3	
	Межличностные навыки	ОК-7	ПК-6, ПК-7			ПК-1		
Когнитивные навыки	Лидерство	ОК-1, ОК-13, ОК-14, ОК-20	ПК-25	ОК-5		ПК-2	УК-4, УК-5, УК-9	
	Саморазвитие	ОК-10, ОК-11		ОК-6			УК-6, УК-7	
	Гибкость и адаптивность	ОК-12, ОК-20			ОПК-3			
Управленческие навыки	Организованность			ОК-6			УК-6	
	Креативность							
	Стратегическая и операционная деятельность		ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-9, ПК-10, ПК-15, ПК-16, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-21, ПК-22, ПК-23, ПК-24, ПК-39		ОПК-6	ПК-3, ПК-7, ПК-13		ОПК-4
	Предпринимательская деятельность		ПК-48, ПК-49, ПК-50			ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20		
	Финансовая деятельность		ПК-41, ПК-44, ПК-45, ПК-46		ОПК-5	ПК-4, ПК-14, ПК-16		
	Проектная деятельность		ПК-20			ПК-6		
Цифровые навыки	Аналитическая деятельность и планирование		ПК-27, ПК-29, ПК-42, ПК-43, ПК-47			ПК-5, ПК-9, ПК-10, ПК-15	ОПК-2	
	Управленческие компетенции	ОК-8	ПК-1, ПК-8, ПК-13, ПК-14, ПК-37		ОПК-2, ОПК-3	ПК-1	УК-2	ОПК-1, ОПК-3
Компетенции ФГОС, не соотнесенные с компетенциями, выделенными работодателями	Создание и управление информационными системами	ОК-15, ОК-16, ОК-17, ОК-18	ПК-31, ПК-32, ПК-33, ПК-34, ПК-35					
	Управление информацией	ОК-5, ОК-13, ОК-15, ОК-16, ОК-18, ОК-19	ПК-31, ПК-33, ПК-34, ПК-36					
		ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-9, ОК-21, ОК-22	ПК-26, ПК-28					

¹ Евневич М. А. Клиентоориентированность в цифровой экономике // Современная конкуренция. 2017. № 5 (65) (11). С. 65–79.

² Подробнее см. в: «Поколение Z и рынок труда в России», 2019 по [ссылке](#).

³ ОК — общекультурные компетенции, ПК — профессиональные компетенции, ОПК — общепрофессиональные компетенции, УК — универсальные компетенции.

Российская образовательная система находится в процессе непрерывной трансформации начиная с 1990-х гг. Присоединение к Болонскому процессу означало переход к образовательным стандартам нового, третьего поколения. Их особенностью стало увеличение свободы высших учебных заведений в части определения компетенций и результатов обучения будущих специалистов. В настоящее время большинство направлений подготовки уровня бакалавриата проходит по стандартам 3+, но в ближайшее время образовательную систему ждет переход к ФГОС 3++, в рамках которых учебные заведения самостоятельно определяют перечень формируемых профессиональных компетенций (а у 57 вузов уже сейчас есть право самостоятельно разрабатывать образовательные стандарты).

Изменения внешней среды и образовательной системы влекут за собой и изменения компетенций менеджеров. Если в 2010–2016 гг. список компетенций, которые должны освоить будущие менеджеры за четыре года, был одним из самых длинных, то с 2016 г. его размер начинает значительно сокращаться. В рамках ФГОС ВПО особое внимание уделялось развитию профессиональных компетенций менеджера, близких по своей сути к *hard skills*. В стандартах 3+ и 3++ больше внимания уделяется мягким навыкам, а описания профессиональных компетенций становятся все более общими. Все это предоставляет вузам больше возможностей по увеличению скорости реакции на запросы работодателей.

Деятельность центров карьеры

Развитие взаимодействия и синхронизация системы образования и рынка труда «на основе данных» будет способствовать удовлетворению кадровых потребностей цифровой экономики, безусловно, позволит углубить понимание востребованных профессиональных профилей выпускников. В то же время очевидно, что в разработке этих профессиональных траекторий предполагается активное участие самих вузов, как то: реализация профилей (портфолио), развитие системы обратной связи от партнеров-работодателей. При этом очень важной является работа и на более высоких уровнях: грамотная и сбалансированная поддержка цифровизации высшего образования и его инфраструктуры, опережающее развитие общегосударственных информационных ресурсов, позволяющих анализировать молодежный рынок труда.

В текущей деятельности Центров карьеры в ситуации отсутствия полной качественной информации, которая могла бы помочь в карьерном консультировании студентов и выпускников, достаточно эффективным является самостоятельный мониторинг траекторий развития выпускников прошлых лет. Например, экономический факультет в 2020 г. запустил проект «Мониторинг жизненных траекторий выпускников», который по-

зволяет проанализировать параметры трудоустройства и занятости выпускников разных лет и по результатам сопоставления разных когорт, выявить те тенденции и закономерности, которые есть в рамках профессиональных траекторий развития в сфере экономики и менеджмента.

Понимание изменений, происходящих на рынке труда, очень важно и для системы профессионального образования. При реализации учебных программ вузы должны учитывать новые профессиональные требования и стандарты и показывать студентам лучшие практики профильных организаций, а в работе по содействию трудоустройству — отслеживать тенденции спроса и построения профессиональных траекторий выпускников. Для этого необходима аналитическая информация — прогнозы потребностей регионов и отраслей в кадрах в профессионально-квалификационном разрезе, а также текущие показатели занятости и, в частности, трудоустройства недавних выпускников. Как было показано выше, внутренний мониторинг трудоустройства выпускников дает понимание о сильных сторонах и зонах развития в подготовке специалистов.

Участие практиков в учебных курсах. Основы эффективного трудоустройства — факультативные учебные курсы, ориентированные на освоение студентами технологий эффективного трудоустройства, проводятся Отделом содействия трудоустройству совместно с кафедрой экономики труда и персонала. В рамках этих дисциплин мы ежегодно приглашаем специалистов по персоналу компаний для проведения мастер-классов по технологиям поиска работы, предоставления обратной связи по резюме, участия в тренировочных интервью. Только вместе с практиками мы можем помочь студентам получить полную информацию о рынке труда, сделать взвешенный профессиональный выбор и начать успешную карьеру.

Предметные дисциплины. Все больше учебных дисциплин проводятся с привлечением внешних экспертов, представителей компаний-работодателей. Это позволяет дополнить системную теоретическую подготовку самой актуальной и практико-ориентированной информацией от профессионалов «из первых уст». Наиболее распространенными форматами сотрудничества с компаниями в рамках предметных учебных дисциплин являются:

- бакалавриат:
 - проведение практических семинаров в рамках учебных дисциплин;
 - предложение материалов и кейсов для проектной деятельности студентов;
 - участие в подготовке и в защитах выпускных квалификационных работ;

- поддержка образовательных программ практико-ориентированного направления «Менеджмент» и участие в Совете работодателей;
- магистратура:
 - учебное сотрудничество, в том числе мастер-классы, открытые лекции;
 - расширенное сотрудничество с программами магистратуры, в том числе кейсы / проектная деятельность, участие в карьерных мероприятиях, поддержка и предоставление кейсов для студенческих универсиад, статус партнера магистерской программы.

Развитие практико-ориентированных навыков во внеучебной работе.

В рамках внеучебной работы в системе профессионального образования реализуются инициативы, направленные на получение учащимися навыков проектной деятельности — кейс-чемпионаты; проекты студенческого самоуправления, студенческие мероприятия.

Информирование студентов. Анонсирование информации от компаний-партнеров о практиках, стажировках, карьерных возможностях и мероприятиях осуществляется как на онлайн-ресурсах, так и в корпусе экономического факультета.

Компании — партнеры экономического факультета активно участвуют как во внеучебной (профориентационные и карьерные мероприятия, практики и стажировки), так и в учебной деятельности факультета (интеграция в учебные дисциплины с лекциями, мастер-классами, кейсами и проектными работами). Сотрудничество с компаниями способствует раннему знакомству студентов со спецификой разных сфер бизнеса и особенностями трудоустройства.

Матрица навыков

Для определения своих сильных зон и зон роста мы предлагаем заполнить матрицу навыков, в которой читателю необходимо перечислить, что читатель умеет делать хорошо — и как усилить свой уровень владения этими навыками, а что читатель делает плохо — что из этого критично для карьеры и какие действия необходимо предпринять для развития этих навыков.

<input type="checkbox"/> Делаю хорошо 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____ 4. _____ _____	<input type="checkbox"/> Делаю плохо 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____ 4. _____ _____
<input type="checkbox"/> Что нужно делать, чтобы усилить свой уровень владения данными навыками? 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____	<input type="checkbox"/> Что из этого критично для будущей карьеры? Как развить эти навыки? 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____

Тест: уровень развития качеств менеджера

Для определения уровня развития качеств менеджера мы предлагаем пройти тест «Профессиограмма и психограмма менеджера»¹: ответьте на поставленные вопросы и подсчитайте сумму баллов по каждому из разделов, затем отметьте на каждой из осей диаграммы под тестом получившиеся баллы.

¹ Подробнее о тесте см.: Материалы XV Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса. Проблемы подготовки менеджеров: вчера — сегодня — завтра»; Бекоева Д. Д. Профессиограмма и психограмма менеджера / под ред. В. И. Маршова. М.: ВАКО, 2014. С. 43–53.

	Вопрос	Баллы (0–3)
1	Мне нравится координировать действия других людей	
2	Мне важно найти оптимальный вариант формирования команды для достижения наилучших результатов в работе	
3	Я могу направить усилия других для достижения цели	
4	Я могу организовать работу группы во внезапно сложившейся экстренной ситуации	
5	У меня хорошо получается разрешать конфликтные ситуации	
Сумма баллов № 1–5		
6	Мне важны и понятны основные цели, мотивы и желания разных людей	
7	При взаимодействии с людьми я замечаю их особенности, личностные качества и стараюсь найти индивидуальный подход к каждому	
8	Я доброжелателен, терпим и уважителен в общении с людьми	
9	Я стараюсь понять себя, особенности своего поведения и поведения окружающих и учитываю эти особенности при взаимодействии с другими	
10	Я мог бы стимулировать других или помогать им в выполнении определенной работы, беря во внимание их собственное отношение к поставленной задаче	
Сумма баллов № 6–10		
11	Будучи менеджером, я могу оптимально распределить поручения между своими коллегами	
12	Я уверен, что смогу правильно распределить полномочия (право на принятие решений) среди своих коллег	
13	Я могу организовать дисциплину в группе людей	
14	Я буду требовательным руководителем, поскольку считаю, что каждый должен понимать и нести ответственность за свою работу	
15	При выполнении работы я вполне мог бы предложить новую схему действий и себя в качестве руководителя проекта	
Сумма баллов № 11–15		
16	У меня получается заранее «предвидеть» конечный результат групповой работы	
17	Обычно я могу без затруднений предложить верные способы достижения целей	
18	Я могу заранее детально продумать стратегию своих действий и действий команды людей	
19	Когда я буду работать, мне будет важно и интересно следить за социальными процессами и прогнозировать социальные проблемы будущего	
20	Мне легко было бы распознать возможные негативные явления в группе	

Окончание табл.

	Вопрос	Баллы (0–3)
Сумма баллов № 16–20		
21	Я всегда вижу перспективы своей деятельности	
22	Я могу выделить действительно важные аргументы – предпосылки для принятия решений	
23	Перед тем как принять решение, я рассматриваю разные варианты и сравниваю альтернативы	
24	Среди всех возможных вариантов я выберу оптимальный в соответствии с возможностями исполнителей	
25	Я могу составить развернутый план своей деятельности	
Сумма баллов № 21–25		
26	Наблюдая и проверяя работу других, я не стремлюсь уличить их в неверных действиях, а стараюсь оказать им своевременную помощь	
27	У меня доброжелательный характер. Я буду склонен доверять команде, в которой буду работать, и контролировать уже достигнутые результаты	
28	Я буду предпринимать корректирующие действия в работе своей команды, только обсудив результаты работы с ее участниками	
29	Когда я что-то контролирую, я могу понять, в какой степени результат отличается от запланированного	
30	Я считаю, что, сделав дело, необходимо четко подвести итоги, чтобы предотвратить вероятность повторения или возникновения ошибок в будущем.	
Сумма баллов № 26–30		

НЕДЕЛЯ																																																																							
Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Выходные																																																																		
Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/> Главные фокусы и цели на неделю:	<input type="checkbox"/> Трекер привычек:																																																																						
_____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>					<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							

НЕДЕЛЯ																																																																							
Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Выходные																																																																		
Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:	Три главных дела:																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:	<input type="checkbox"/> Заметки:																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
_____	_____	_____	_____	_____	_____																																																																		
<input type="checkbox"/> Главные фокусы и цели на неделю:	<input type="checkbox"/> Трекер привычек:																																																																						
_____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>					<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>											<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							
<input type="checkbox"/>																																																																							

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ:
КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ**
для студентов и выпускников специальности
«Менеджмент»

ISBN 978-5-906932-92-1



9 785906 932921