

УДК 005.96:37.091.212
DOI: 10.25806/uu-6497

КОНЦЕПЦИЯ ПОДГОТОВКИ МАГИСТРОВ-МЕНЕДЖЕРОВ С КОМПЕТЕНЦИЕЙ ЛИДЕР СТРАТЕГИРОВАНИЯ

П.С. Гурий

Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, email: psguriy@mail.ru

Аннотация. Кадровое обеспечение процессов технологического обновления старо-промышленной экономики Донецкой Народной Республики управленцами с компетенцией лидер стратегирования является одним из ключевых условий ускорения инновационного развития региональной экономики. Целью исследования является разработка концепции подготовки магистров-менеджеров с компетенцией лидер стратегирования. Представлен алгоритм применения профилей подготовки магистров-менеджеров «Менеджмент организаций» и «Стратегическое управление» для организации подготовки лидеров стратегирования в ходе выполнения межпрофильной выпускной квалификационной работы командой магистрантов. Определены направления дальнейших изысканий, включая совершенствование алгоритма выполнения межпрофильной ВКР и разработку Положения по ее выполнению.

Ключевые слова: технологическое обновление, старо-промышленная экономика, межпрофильная выпускная квалификационная работа, лидер стратегирования, компетенция, синергетическая пара.

THE CONCEPT OF TRAINING MASTER MANAGERS WITH STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCE

P.S. Gury

Donetsk branch of RANEP, Donetsk, email: psguriy@mail.ru

Abstract. Staffing the processes of technological modernization of the old industrial economy of the Donetsk People's Republic with managers possessing the competency of a strategic leadership is one of the key conditions for accelerating the innovative development of the regional economy. The aim of the study is to develop a concept for training master's level managers with the competency of a strategic leadership. An algorithm for applying the profiles of training for master's level managers — "Management of Organizations" and "Strategic Management" — to organize the training of strategic leadership during the implementation of an interdisciplinary final qualifying work by a team of master's students is presented. The directions of further research have been identified, including improving the algorithm for performing inter-profile research and developing Regulations for its implementation.

Keywords: technological renewal, old industrial economy, interdisciplinary final qualifying work, strategic leadership, competence, synergistic pair.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.08.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.10.2026

Введение

Для успешной реализации Программ технологического обновления старо-промышленной экономики Донецкой Народной Республики, необходимо решение двух принципиально разных ключевых проблем. Первая проблема обусловлена последствиями боевых действий, произошедших на территории Республики, и может быть решена реализацией в городах и регионах трех принципиально различных процессов: восстановление, модернизация и стратегическая трансформация предприятий и организаций. Вторая проблема технологического обновления экономики ДНР, заключается в целесообразности применения для ее решения ресурсов межмуниципального сотрудничества. В этих условиях выпускник управленческого вуза — магистр управления — должен быть способен заниматься решением принципиально разных проблем: думать о будущей миссии организаций, предприятий или муниципалитетов, искать для них новые бизнес-модели, заботиться о благополучии персонала, развивать лидерские качества в сотрудниках и, одновременно с этим, — конкурировать и сотрудничать с субъектами нестабильной рыночной среды. Чтобы топ-менеджмент ДНР мог справляться с решением такого «клубка» проблем, выпуска-

ющим кафедрам потребуется инициация подготовки магистров управления по трем принципиально различным компетенциям: эффективный лидер, лидер-инноватор и лидер-стратег. Полным набором этих компетенций владеет магистр-менеджер с компетенцией лидер стратегирования.

Цель исследования

Целью исследования является разработка концепции подготовки магистров-менеджеров с компетенцией лидер стратегирования.

Материал и методы исследования

Для достижения поставленной цели проведен анализ результатов работ [1-6]. В качестве прототипа выбрана работа [5]. В рамках данного исследования применялись научные методы индукции и дедукции, анализа и синтеза новых решений.

Результаты исследования

При разработке концепции руководствовались следующими соображениями. Профессиональные компетенции будущих управленцев формируются в два этапа: сначала в бакалавриате, а затем — в магистратуре. В бакалавриате ведется подготовка по таким профилям: «Менеджмент непроеизводственной сферы» и «Управление малым бизнесом». Закончив обучение в бакалавриате по одному из профилей подготовки, бакалавры продолжают свое образование в магистратуре по одному из двух различных профилей: «Менеджмент организаций» или «Стратегическое управление». В связи с этим, для достижения поставленной цели, провели анализ сильных сторон данных профилей подготовки и открывающихся в связи с этим перспектив для выпускающей кафедры. Установлено, что по своему содержанию они представляют собой синергетическую пару, потенциал которой не реализуется. Реализации данного потенциала может стать сильным конкурентным преимуществом выпускающей кафедры, в силу следующих причин:

1. Профили идеально дополняют друг друга, открывая путь к получению синергии.

На профиле «Менеджмент организаций» магистрантов учат «как действовать»: операционное управление, процессное управление, организационные структуры, мотивация, контроль. Приоритет — тактический и операционный уровень управления.

На профиле «Стратегическое управление» магистрантов учат «куда двигаться, развивая организацию, и почему»: анализ среды, постановка долгосрочных целей, конкурентные преимущества, трансформация бизнеса. Приоритет — стратегический уровень управления.

Таким образом, магистранты и персонал кафедры могут быть погружены в полный цикл управления — от разработки стратегии и до ее реализации. Это может рассматриваться как уникальное предложение кафедры на рынке образования. Но пока эта возможность не реализуется не реализуется.

2. Профили обеспечивают широту охвата абитуриентов и востребованности выпускников.

Профиль «Менеджмент организаций» привлекает абитуриентов более широким кругом профессий: линейных менеджеров, сотрудников, стремящихся к руководящим должностям, предпринимателей малого и среднего бизнеса. Это образовательная программа с постоянной востребованностью специалистов и долгоживущей эффективностью их компетенции.

Профиль «Стратегическое управление» — это программа для обучения более узкой, но более мотивированной и амбициозной аудитории: будущих топ-менеджеров, консультантов, аналитиков, сотрудников корпоративного развития. Она повышает престиж кафедры.

3. Наличие таких двух профилей подготовки позволяет абитуриентам выбирать траекторию образования в зависимости от карьерных целей. Внутри кафедры возможен обмен курсами по выбору, что обогащает программы и может рассматриваться как уникальное предложение кафедры на рынке абитуриентов.

4. Подготовка магистрантов по двум профилям позволяет кафедре усилить научно-исследовательский потенциал выпускников, путем проведения междисциплинарных исследований на стыке стратегии и операций и в ходе изучения таких дисциплин, как: «Организационная архитектура стратегического управления», «Стратегические контроллинг и КРП», «Стратегическая трансформация организаций».

5. Партнерства с бизнесом могут носить долговременный характер, так как у кафедры появляется возможность предлагать бизнесу комплексные решения: от разработки стра-

тегии (экспертиза профиля «Стратегическое управление») и до внедрения и настройки ее процессов (экспертиза профиля «Менеджмент организаций»). Это увеличивает ценность выпускников для корпоративных заказчиков.

6. Карьерные траектории выпускников могут быть ориентированы на разные, но взаимосвязанные ниши рынка труда. Например, выпускников профиля «Менеджмент организаций» можно готовить в руководители подразделений, проектные менеджеры, руководители сервисных центров, а профиля «Стратегического управления», соответственно, в стратегические аналитики, руководители направлений развития, консультанты, члены стратегических отделов.

Анализ содержания пунктов 1-6, позволил уточнить постановку задачи, обеспечивающей достижение поставленной цели: найти способ интеграции двух различных профилей подготовки магистров («Менеджмент организаций» и «Стратегическое управление»), позволяющий задействовать синергетический потенциал образовательных программ и развивать у проактивной части обучающихся компетенции эффективных лидеров, лидеров-инноваторов или лидеров стратегирования.

Для решения данной задачи, искали способ погружения магистрантов в целостный процесс стратегирования: от разработки ее и до реализации. Выбран вариант, заключающийся в интеграция череды семестровых практик, курсовых работ (проектов), и выполнения магистерской диссертации в сквозной научно-исследовательский и проектно-технологический процесс работы команды магистрантов над выполнением межпрофильной выпускной квалификационной работы (ВКР). По своей пространственной организации и методологическому обеспечению выполнение межпрофильной ВКР должно, в той или иной степени, воспроизводить работу научно-исследовательского и проектно-технологического подразделения организации, на примере которой выполняется межпрофильная ВКР.

Организацией процесса подготовки управленцев широкого профиля при выполнении межпрофильной ВКР должен заниматься временный творческий коллектив (ВТК), состоящий из трех научных руководителей ВКР. Один из них является общим руководителем межпрофильной ВКР, и он выполняет роль главного научного руководителя - главного конструктора проекта. Главный научный руководитель межпрофильной ВКР обеспечивает режим командной работы магистрантов и научных руководителей конкретных.

Основная задача научных руководителей конкретных ВКР, заключается в организации образовательного пространства, обеспечивающего взаимодействия между ними и командой магистрантов, путем синхронизации графиков прохождения ими практик и выполнения курсовых проектов и научно-исследовательских работ на 1-м и 2-м курсах обучения в магистратуре с работой над выполнением и защитой межпрофильной ВКР. Процесс синхронизации практик, выполнения курсовых проектов, научно-исследовательских работ, выполнения и защиты межпрофильной ВКР обеспечивается соблюдением алгоритма выполнения межпрофильной ВКР (таблица 1).

Таблица 1

Алгоритм выполнения межпрофильной ВКР*

Этап 1. (подготовительно-организационный)
Обсуждение и согласование составом ВТК основных аспектов и структуры будущей межпрофильной ВКР
Выдача студентам 1-го курса обучения заданий на прохождение практик, выполнение НИР и курсовых работ. Знакомство студентов межпрофильной ВКР
Составление графика консультаций и совместных обсуждений полученных результатов
Этап 2. Прохождение практик, выполнение НИР, курсовых работ и интеграция промежуточных результатов. 1-й курс обучения
Общее обсуждение собранных материалов; согласование и возникших вопросов в ходе командного взаимодействия
Уточнение темы межпрофильной ВКР
продолжение табл. 1

окончание табл. 1
Этап 3. Прохождение практик, выполнение НИР, курсовых работ и интеграция промежуточных результатов.
Общее обсуждение собранных материалов; согласование и уточнение возникших вопросов в ходе командного взаимодействия
Этап 4. Завершение работы над межпрофильной ВКР. 2-й курс обучения
Преддипломная практика, сбор информации, оформление и защита отчета
Общее обсуждение собранных материалов; согласование и уточнение отдельных вопросов
Составление План-карты работ над межпрофильной ВКР
Составление графика консультаций и совместных обсуждений полученных
Выполнение межпрофильной ВКР
Совместная работа над предложениями и рекомендациями по решаемой проблеме
Общее обсуждение предложений и рекомендаций по решаемой проблеме; согласование отдельных вопросов
Этап 5. Подготовка и защита межпрофильной ВКР
Предварительная защита межпрофильной ВКР на перед обучающимися 4-го курса бакалавриата
Защита межпрофильной ВКР на заседании ГАК
Этап 6. Обсуждение в команде Проекта достигнутых результатов
Рефлексия достигнутых результатов и составление планов работы на следующий проектно-образовательный цикл

* Авторская разработка на основе [5].

Одновременно с реализацией Алгоритма выполнения межпрофильной ВКР ведется разработка Положения по выполнению межпрофильной ВКР. Ниже приведен вариант шаблона для их разработки.

1. Общие положения

1.1. Межпрофильная ВКР выполняется коллективом обучающихся (от 2 до 4 человек) по программам магистратуры.

1.2. Цель Межпрофильной ВКР — решение сложной управленческой задачи, требующей применения знаний и компетенций из различных функциональных областей менеджмента (например, общий менеджмент, маркетинг, финансы, HR, операционный менеджмент).

1.3. Задачи Межпрофильной ВКР:

- Продемонстрировать умение работать в команде, распределять роли и нести коллективную ответственность.
- Применить на практике межпрофильный подход к анализу и решению бизнес-проблем.
- Разработать реализуемый и экономически обоснованный проект или концепцию управления.
- Сформировать навыки проектного управления и совместной деятельности.

1.4. Межпрофильная ВКР выполняется на базе реального предприятия или на основе комплексного гипотетического кейса, предоставленного кафедрой.

2. Требования к составу команды и теме работы

2.1. Команда формируется из обучающихся, обладающих компетенциями в различных областях управления так, чтобы профили участников дополняли друг друга (например, «менеджер», «финансист», «маркетолог»).



2.2. Тема Межпрофильной ВКР утверждается научным руководителем (или руководителем проекта). Формулировка темы должна быть согласована со всеми членами команды.

2.3. Пример Межпрофильной темы:

«Разработка и апробация системы управления корпоративными инновациями в условиях неопределенности».

Суть проекта: команда создает и тестирует в компании-партнере комплексную модель для генерации, отбора и реализации не только технологических, но и управленческих, продуктовых инноваций. Особый фокус — на работе в условиях непрерывных изменений.

Вклад магистранта профиля подготовки «Стратегическое управление»:

- анализ инновационного потенциала компании и ее места в экосистеме;
- разработка сценариев будущего для определения приоритетных направлений инноваций;
- формирование портфеля инновационных проектов с точки зрения стратегического риска и отдачи.

Вклад магистранта профиля подготовки «Менеджмент организаций»:

- проектирование поэтапных процессов запуска инноваций, краудсорсинга идей внутри компании;
- создание структуры (например, инновационный комитет, выделенные команды) и регламентов;
- подбор и развитие команд, управление знаниями, внедрение инструментов обновления технологий (дизайн-мышление, бережливый стартап).

Перспективность данной темы заключается в ее инновационной конкурентоспособности. Системный подход, объединяющий стратегическое видение с организационным дизайном, позволяет перейти от разовых действий к устойчивой инновационной деятельности.

Ключевые рекомендации по формулировке темы и выполнению межпрофильной ВКР:

1. Конкретизируйте объект. Для этого в каждой теме вместо общего «компаний» лучше указать конкретный сектор (например, «...для предприятия энергетики», «...в сетевом ритейле»). Это сразу повысит глубину и применимость работы.
2. Найдите базовое предприятие. Идеальный вариант, если тема будет заказной или, как минимум, прикладной, с возможностью сбора данных и апробации результатов в реальной организации.
3. Четко распределите роли в команде. Уже на этапе выбора темы необходимо продумать, кто из магистрантов (в соответствии со своим профилем) будет отвечать за какие блоки исследования. Это обеспечит настоящую интеграцию, а не механическое объединение двух разных работ.
4. Акцент на интеграции полученных результатов. В выводах к каждой главе и в заключении обязательно показывайте, как стратегические решения требуют изменений в управлении и наоборот.

3. Научное руководство

3.1. Для руководства Межпрофильной ВКР назначаются научные руководители. Один из них должен выполнять роль главного научного руководителя межпрофильной ВКР. На эту роль предпочтительно привлекать руководителей с опытом междисциплинарных исследований или проектной деятельности.

3.2. Научный руководитель ВКР — утверждает календарный план и индивидуальные задания для членов команды, проводит регулярные групповые и индивидуальные консультации, контролирует ход выполнения работы и соблюдение сроков и оказывает методическую помощь в интеграции различных разделов работы.

4. Структура и содержание Межпрофильной ВКР

4.1. Работа представляет собой единый документ, структурно состоящий из Введения, Аналитического раздела, Проектного раздела, Заключения, Списка литературы и Приложений.

4.2. Обязательным элементом является «Пояснительная записка о вкладе каждого участника», которая прилагается к работе и подписывается всеми членами команды и научным руководителем.

Остальные разделы Положения о Межпрофильной ВКР (5. Организация работы и оценка индивидуального вклада, 6. Процедура защиты и критерии оценки и 7. Заключительные поло-

жения) выпускающая кафедра, на этапе пилотной апробации, может разрабатывать на основе действующих в вузе Методических рекомендаций для выполнения ВКР бакалавра.

Для встраивания подсистемы подготовки управленцев широкого профиля в вузовский образовательный процесс, Методические рекомендации или Положение о выполнении межпрофильной ВКР необходимо утвердить на заседании Методического совета.

Кафедра «Менеджмента непроизводственной сферы» Донецкого филиала РАНХиГС осуществляет подготовку высококвалифицированных магистров по менеджменту по двум профилям подготовки: «Менеджмент организаций» и «Стратегическое управление».

Работа над выполнением межпрофильной ВКР будет вестись в двух взаимодополняющих друг друга режимах: индивидуальном и командном. В последнем случае содержание ВКР конкретного студента дополняется результатами групповой работы студентов других профилей подготовки, совместно разрабатывающих одну сложную тему по одному объекту магистерского исследования.

Ключевая задача выпускных квалификационных работ межпрофильного формата (ВКР) состоит в подготовке управленцев-универсалов. Это достигается за счет погружения магистрантов в среду, где они осваивают методы комплексного анализа профессиональных сфер и вырабатывают стратегии для результативного руководства.

Межпрофильное проектирование выступает катализатором учебной деятельности, активизируя креативный потенциал студентов. Такой подход приближает процесс написания ВКР к условиям реального управленческого консалтинга, параллельно оттачивая мастерство командного взаимодействия. Помимо интеграции теоретической базы, магистранты учатся координировать свои усилия с коллегами по проекту и нести солидарную ответственность за итоговый результат, являющийся продуктом коллективного труда. Также данный формат служит практикумом по технологиям совместного проектирования.

Суть межпрофильной ВКР — конвертация академических знаний в практический инструментарий для разрешения многогранных управленческих вызовов. Прохождение полного цикла — от выполнения до защиты — напрямую формирует у будущих специалистов ключевые над-профессиональные и профильные компетенции.

Основное препятствие в подготовке подобных работ — вопрос координации. Для обеспечения высокого качества необходим эффективный синергический диалог не только с научными руководителями, но и внутри самой студенческой группы. В данном контексте роль наставника трансформируется: он становится архитектором проекта. Курируя отдельные разделы, руководитель должен удерживать в фокусе общую концепцию и стратегическую цель исследования. Без этого итоговая работа рискует превратиться в эклектичный набор разобщенных фрагментов, лишенный целостных выводов и применимых рекомендаций.

Для успеха в этой роли, руководителю необходима широта профессионального кругозора, охватывающая смежные научные области, а также выраженные лидерские качества.

В целях систематизации процесса целесообразно разработать и внедрить внутривузовский стандарт по выполнению межпрофильных ВКР. Такой документ упорядочил бы все этапы работы и стал методической опорой для преподавательского состава.

Привлечение к проекту магистрантов с разных кафедр факультета менеджмента иногда приводит к дисбалансу значимости тем. От руководителя в такой ситуации требуется искусство находить компромиссы и принимать решения, подчиненные генеральной цели проекта.

Несомненно, межпрофильные ВКР — это действенный механизм обогащения профессионального багажа выпускников. Однако наращивание их числа не должно превращаться в формальную гонку. На текущий момент данный параметр не входит в систему рейтинговой оценки кафедр или вузов. Тем не менее, администрация университета может рассматривать рост таких проектов как позитивный тренд при распределении стимулирующих выплат. Особую ценность представляют работы, выполненные по конкретному запросу компаний-партнеров для решения задач, которые требуют межотраслевого подхода и не под силу отдельному исследователю.

В некоторых ситуациях заказчиком может выступать и само учебное заведение (например, отдел дополнительного образования). Это позволяет оперативно создавать уникальный учебный контент, восполняя пробелы в существующих программах.

Рассмотрим особенности работы межпрофильного менеджера. Если, например, организация столкнулась с проблемой провала нового продукта на рынке непроизводственной сферы,

несмотря на хорошие маркетинговые вложения, то межпрофильный менеджер соберет руководителей отделов (маркетинг, продажи, производство, финансы) и будет координировать их действия. Для этого он спросит их: «Отдел маркетинга, почему процессы привлечения новых клиентов не конвертируются в рост продаж? Продажи, что говорят клиенты о своих потребностях? Производство, мы можем удешевить продукт?». Таким образом, он ищет решение проблемы внутри реализуемой функциональной парадигмы бизнеса. С этой целью он сначала пытается сформировать представления об основных функциях и процессах, воспроизводимых в каждом подразделении, а затем ищет способы повышения их эффективности. Следовательно, он не просто координирует функции, а формулирует саму проблему заново, используя инструментальный аппарат разных наук, и приходит к неочевидному для подчиненных, инновационному решению.

Заключение

Межпрофильная подготовка может стать базовым стандартом для любого руководителя общего профиля. Она создает «менеджера-дирижера», который знает, за что отвечает каждый инструмент в «оркестре» и грамотно управляет их согласованной работой.

Уровень овладения выпускником магистратуры профессии «менеджер-дирижер» будет определяться содержанием Положения о выполнении межпрофильной ВКР. Его структура и ключевые положения будут определяться конкретными требованиями выпускающей кафедры.

Ключевой успех такого положения будет определяться балансом между коллективной ответственностью за общий проект и прозрачностью индивидуального вклада.

Структура и содержание «Пояснительной записки», а также индивидуальных вопросов от членов ГАК на защите межпрофильной ВКР позволят справедливо оценить вклад каждого будущего управленца в общее дело и обеспечить режим равномерной работы.

Для пилотной апробации предложенной Концепции, потребуется разработать внутренний документ вуза, регламентирующий выполнение межпрофильных ВКР. Этот документ должен детально раскрывать особенности подготовки таких работ и стать практическим пособием для преподавателей, которые проявляют интерес к работе в данном направлении, но ещё не имеют достаточного опыта.

Данная статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС.

Литература

1. Лидеры широкого профиля. [Электронный ресурс]. URL: <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/lidery-shirokogo-profilya/> (дата обращения 08.07.2026).
2. Богдан Е.С., Чуланова О.Л. Исследование компетенций конкурентоспособного выпускника вуза на рынке труда региона: проблемы, тенденции, задачи // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Т. 8. № 6. EDN: XXYFSB.
3. Проваткина В.Е., Волошина Т.В. «Гибкие» навыки (soft skills) выпускника вуза // Педагогический журнал. 2022. Т. 12 № 4А. С. 576-583. DOI: 10.34670/AR.2022.48.59.069 EDN: RHFYJM.
4. Лобашев И.В., Лобашев В.Д. Этапы выполнения комплексной выпускной квалификационной работы. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vypolneniya-kompleksnoy-vypusknoy-kvalifikatsionnoy-raboty> (дата обращения: 10.07.2026).
5. Соловьева И.А., Мусина Д.Р. Подготовка комплексных выпускных квалификационных работ как инструмент реализации компетентностного подхода в образовании // ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», г. Уфа, Российская Федерация, 2015. 20 с. EDN: UACLJR.
6. Гурий П.С. Концепт магистратуры для одновременного освоения студентами нескольких квалификаций // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. Донецк: Донецкий государственный университет, 2024. С. 123-125. EDN: AEYTQU.