



**Шановні колеги, студенти, випускники  
Київського національного торговельно-  
економічного університету!**

*Щиро вітаю Вас із славним 70-літнім ювілеєм!*

*Шлях, який пройшов КНТЕУ від створеного в 1946 році Київського філіалу Всесоюзного заочного інституту радянської торгівлі до нинішнього сучасного науково-освітнього центру, – це роки завзятої роботи, наукового і творчого пошуку сотень викладачів, заслуженого визнання і успішної практичної діяльності випускників.*

*Тішуся, що протягом 15 років більше 22 тис. випускників Інституту вищої кваліфікації, серед яких представники бізнес-еліти та державної служби України, також долучилися до великої родини КНТЕУ.*

*Прекрасні традиції, тісний зв'язок з академічною наукою, високий рівень викладання, передове наукове мислення по праву зробили Київський національний торговельно-економічний університет одним з кращих у країні.*

*Бажаю Університету довгої історії і міцних традицій, а колективу викладачів, співробітників, студентів і аспірантів – доброго здоров'я, нових творчих звершень і успіхів!*

*З повагою, Катерина Шклярук*

УДК 377.3:339.9

**ШКЛЯРУК Катерина,**  
к. е. н., ст. н. с., директор Інституту вищої кваліфікації КНТЕУ

## **БІЗНЕС-ОСВІТА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

*Досліджено виклики, з якими стикається бізнес-освіта на сучасному етапі розвитку суспільства. Розглянуто питання розуміння лідерства в умовах глобальної нестабільності. Проаналізовано ключові особливості і тенденції системи світової бізнес-освіти.*

*Ключові слова:* освіта, бізнес-освіта, бізнес-школа, глобалізація, глобальна нестабільність, лідер, людський капітал, конкурентоспроможність.

**Шклярук Е. Бизнес-образование в условиях глобальной нестабильности.**  
*Исследованы вызовы, с которыми сталкивается бизнес-образование на современном этапе развития общества. Рассмотрен вопрос понимания лидерства в условиях глобальной нестабильности. Проанализированы ключевые особенности и тенденции системы мирового бизнес-образования.*

*Ключевые слова:* образование, бизнес-образование, бизнес-школа, глобализация, глобальная нестабильность, лидер, человеческий капитал, конкурентоспособность.

---

© Шклярук К., 2016

178 \_\_\_\_\_ ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2016. № 4

**Постановка проблеми.** Кінець ХХ – початок ХХІ століття – період надзвичайно складних, багатовекторних змін у всіх сферах суспільного буття. Всі ми є свідками того, як щоденно глобалізаційні процеси, перманентні локальні, регіональні та світові економічні кризи продукують нові виклики та проблеми.

Ефективність глобалізаційних процесів у світі багато в чому залежить від інтенсивного й інтегрованого розвитку людського капіталу. За цих умов особливого значення набуває система бізнес-освіти, яка розглядається як важлива складова глобального освітнього простору і покликана здійснювати підготовку світової бізнес-еліти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку бізнес-освіти розкрито у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Б. Будзан [1], Б. Гаврилишин, Т. Оболенська [2], Т. Мескон, Дж. Вінд, Л. Євенко, С. Мордвинов, С. Мясоєдов, С. Щенніков, С. Філонович. Значення лідерства в умовах змін вивчають Дж. Коттер, П. Сенге, Ш. Робертс, А. Клейнер, Б. Сміт, М. Лінські, Р. Гайфец, С. Келлер, П. Друкер, Н. Петрі [4–6] та ін.

Аналіз сучасної літератури вказує на недостатній рівень дослідження впливу світової глобальної нестабільності на бізнес-освіту та якість підготовки управлінських кадрів.

**Метою** статті є розгляд сутності послуг бізнес-освіти та сучасних тенденцій світової освіти в умовах глобальної нестабільності.

**Матеріали та методи.** Під час проведення дослідження опрацьовано праці з питань бізнес-освіти, лідерства, спеціалізовану наукову періодичну літературу, проаналізовано статистичні дані дослідницьких компаній, застосовано такі методи наукового дослідження: аналізу, синтезу, індукції та дедукції.

**Результати досліджень.** Наростаюча швидкість змін і нестабільність у макросередовищі характеризуються такими явищами в сучасному світі, як зміна суспільно-політичних формацій і еліт, технологічних укладів, систем освіти, систем поширення знань та інформації, в демографії і способі життя людей, скорочення проміжків часу між кризами.

Освіта стає ключовою детермінантою економічних результатів та потенціалу країн світу. ЮНЕСКО оголосило ХХІ ст. століттям освіти, визнавши у такий спосіб її як домінанту не лише у вирішенні глобальних проблем, що переживає людство, а й у формуванні духовних підвалин нової цивілізації.

Ключовим завданням освіти у ХХІ ст. є розвиток мислення, орієнтованого на майбутнє.

Сучасний ринок праці вимагає від випускника не лише глибоких теоретичних знань, а і здатності самостійно застосовувати їх у нестандартних, постійно змінюваних життєвих ситуаціях, переходу від суспільства знань до суспільства життєво компетентних громадян.

Розбудова національної системи освіти в сучасних умовах з урахуванням кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя, історичних викликів ХХІ ст. вимагає критичного осмислення досягнутого і зосередження зусиль та ресурсів на розв'язанні найбільш гострих проблем, що стримують розвиток, не дають можливості забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішній історичній добі.

Стратегія розвитку національної системи освіти повинна формуватися адекватно сучасним інтеграційним і глобалізаційним процесам, вимогам переходу до постіндустріальної цивілізації, що забезпечить стійкий рух та розвиток України в першій чверті ХХІ ст., інтегрування національної системи освіти в європейський і світовий освітній простір [7].

В умовах глобальної нестабільності бізнес-освіти необхідно змінюватися разом зі світом у напрямку формування реальної системи безперервної освіти, розвитку стійкого зв'язку з бізнесом та участі в реальних бізнес-проектах.

Огляд міжнародних досліджень з економіки свідчить про те, що професійна бізнес-освіта відіграє ключову роль у розвитку людського капіталу та є одним з основних чинників економічного зростання. В Україні в умовах браку кваліфікованих кадрів для пріоритетних галузей економіки, розвиток системи бізнес-освіти має першочергове значення, оскільки саме цей сегмент освітнього ринку відповідає за підготовку підприємницьких і управлінських кадрів, здатних забезпечити зростання і конкурентоспроможність економіки.

У проекті "Світовий Антикризовий План" (САП), розробленому на базі Віртуального Проекту *G-Global*, бізнес-освіти приділяється велика увага, підкреслюється її важливість у розвитку людського капіталу [8].

За результатами міжнародного дослідження *Pricewaterhouse Coopers* "Держава і вищі керівники найбільших компаній світу: укладення нового соціального договору між бізнесом і державою" (2013), в основу якого покладено опитування керівників найбільших компаній світу, а також думки і оцінки вищих керівників державних структур, 52 % учасників опитування вважають, що світова економіка досягла рівня, що характеризується нульовим зростанням. При цьому відзначено нове зниження їх короткострокової впевненості, а 81 % керівників заявили, що їх тією чи іншою мірою турбують економічні умови діяльності, включаючи людські ресурси [9].

Нестабільність і невизначеність породжують невпевненість у майбутньому у керівників компаній, багато з яких шукають вихід у навчанні. У часи фінансової нестабільності та жорсткої глобальної конкуренції саме кваліфікація *MBA* (Магістр бізнес-адміністрування, від англ. *Master of Business Administration*) постає найбільш певним вибором для керівників компаній та молодих професіоналів, які прагнуть кар'єрних перспектив [10].

Попри кризу, на світовому ринку праці, як і раніше, спостерігається розрив у зарплатах випускників *MBA* і тих, у кого немає такого ступеня. Найбільш затребувані випускники шкіл *MBA*, які працюють у сфері фінансів, керівники різних виробництв, *IT*-адміністратори, *HR*-менеджери. Відповідно, показник рівня їх зарплати – один з найвищих.

Зростання заробітних плат випускників бізнес-шкіл підтверджує щорічний рейтинг, який складає, виходячи з проведених досліджень, *Financial Times*. Так, у 2015 р. відсоток зростання заробітної плати випускників кращих бізнес-шкіл, які увійшли до рейтингу, становив від 80 % (*Stanford Graduate School of Business* – Стенфордська школа бізнесу) до 147 % (*Ceibs* – Китайсько-Європейська Міжнародна бізнес-школа) [11].

Сьогодні ступінь *MBA* дає своїм випускникам не тільки основу для кар'єрного і фінансового зростання, але і додаткову впевненість у їх затребуваності як фахівців.

Сучасні умови ведення бізнесу висувають нові вимоги до компетенції керівних кадрів. Що потрібно лідерам сьогодні, щоб бути успішними в ці нестабільні та неоднозначні часи, прискорити своє зростання і розвиток?

Не тільки за часів кризи дуже важливо спиратися на вміння менеджерів концентруватися на ефективності в досягненні цілей. У період державних ускладнень до навичок ефективності додається потреба в умінні управління емоційним станом колективу (емоційний інтелект). Ці навички важливі у будь-який час, але нині без них особливо складно досягти дієвих результатів.

І при цьому великий відсоток керівників не завжди може навіть чітко сформулювати мету, не те що оцінити ефективність процесу її досягнення. В українських компаніях до недавнього часу приділяли мало уваги розвитку управлінських навичок керівників. Можливо, прийшов час зростання [12].

Нинішня глобальна криза не лише зачепила фінансову і економічну сфери, а й стала кризою лідерства. Нове покоління лідерів необхідно орієнтувати на велику відповідальність перед суспільством і компанією, на мотивацію персоналу. У зв'язку з цим у програмах бізнес-освіти більше уваги слід приділяти проблематиці соціальної відповідальності бізнесу, готувати менеджерів вищої ланки до роботи в інтернаціональному середовищі, розвивати в них креативність та інноваційність.

Лідерів нового покоління відрізняє володіння такими здібностями, як ефективне використання ресурсів, створення мереж ділової співпраці, управління ризиками, імпровізація і використання інтуїції. Ключовою компетентністю сучасного випускника бізнес-школи стає здатність адаптуватися (професійно і психологічно) до постійно змінюваних умов бізнесу, наростаючої динаміки і складності бізнес-процесів.

Поточна ситуація в економіці ставить серйозні виклики бізнес-освіті. Протягом останнього десятиліття можна спостерігати, як багато індустрій застарівають і зникають. Газетна індустрія, книготоргівля, телефонні і брокерські компанії, туристичні агентства, ритейл змушені змінюватися достеменно. Компанії, які не встигають зробити це, банкрутують. Це суттєвий виклик для бізнес-шкіл в усьому світі. Вони повинні навчитися готувати лідерів, які зможуть орієнтуватися в новій реальності.

Можливості бізнес-шкіл ще ніколи не були настільки великі. Турбулентність і нестабільність стали постійними характеристиками бізнесу й економіки в усьому світі. Тільки сильні лідери можуть управляти змінами.

Першочерговим завданням бізнес-шкіл у сучасних умовах стає адаптація до швидкозмінних зовнішніх умов і оновлення навчальних планів.

Сучасні тенденції світової бізнес-освіти можна охарактеризувати низкою нових ознак.

*Бізнес-школи виходять за рамки національної специфіки і починають роботу в глобальному просторі.* Для цього створюються партнерства, альянси і спільні програми. Цікаву ініціативу запропонував Єльський університет. На його базі 25 провідних світових бізнес-шкіл створили партнерську мережу з можливістю для обміну ресурсами і вивчення практик ведення бізнесу в будь-якому куточку земної кулі: від країн Латинської Америки до Сінгапуру [13].

*"Нова Азія".* Світ бізнесу передбачає, що більше половини кваліфікованого міського населення в 2030 р. проживатимуть у країнах Азії. І найбільш великими освітніми ринками будуть Китай та Індія.

*Бізнес-освіта стикається з серйозною конкуренцією з боку корпорацій.* Дедалі більше компаній створюють корпоративні університети з власними програмами навчання, які повністю відповідають стратегії розвитку компанії (*General Electric, IMD, McDonald's, Unilever*). Як вважає Р. Страк з *Boston Consulting Group*, світ швидко змінюється, кожна компанія стикається з проблемами, будь-то фінансова криза або зростаюча глобалізація, а бізнес-школи занадто стандартизовані [11].

*Зростаючий вплив новітніх інформаційних технологій.*

Міжнародна експертна група *The New Media Consortium* опублікувала доповідь *NMC Horizon Report 2015 Higher Education* на тему "Які нові технології змінять у майбутньому бізнес-освіту та навчання у вищих навчальних закладах у всьому світі".

Відповідно до проведеного дослідження майбутніх освітніх тенденцій шість:

- навчання відбуватиметься з використанням мобільних пристроїв – студенти і викладачі під час навчання застосовуватимуть власні гаджети;

• "перевернуті класи" – перерозподіл часу між аудиторним і позааудиторним навчанням, всі необхідні знання студент отримує вдома, а не на лекції, в аудиторії вирішує практичне завдання або розробляє груповий проект;

• "makerspaces" – організація просторів для практичного навчання, обладнаних 3D-принтерами і 3D-сканерами, які будуть стимулювати спільну роботу студентів, розвиток навичок, які виходять за межі навчальних програм;

• натільні технології. Запуск нових гаджетів – *Google Glass* або розумних годинників від *Apple* і *Samsung*, привів до появи категорії натільних технологій, які можуть бути вбудовані в освітній процес, наприклад, нейроінтерфейси;

• технологія адаптивного навчання – освітні програми і платформи, які враховують індивідуальні потреби студентів;

• інтернет-речі – екосистема, яка об'єднує технології для мережевої комунікації між гаджетами і людьми, що дає змогу студентам отримувати безліч необхідної інформації безпосередньо з навколишнього середовища [14].

Серйозний виклик для бізнес-освіти становить *великий масив даних, які розповсюджуються в інтернеті*. Так звані *MOOCs (massively open online courses)*, безкоштовні або умовно безкоштовні курси, які приваблюють сотні тисяч студентів.

*Зростає значення етики*. Останніми роками спостерігаються великі корпоративні скандали, підґрунтям яких були етичні питання. Наприклад, "афера століття" в *Enron*, яка призвела до банкрутства компанії. Все ще на слуху дії топ-менеджерів, які спровокували кризу 2008 р. Тепер бізнес-школи задаються питанням, хто навчив цьому керівників? Низка бізнес-шкіл включили в свої програми курси, пов'язані з етикою в бізнесі, корпоративною відповідальністю і стійкістю компаній.

Останній тренд у бізнес-освіті буде пов'язаний з *майбутнім роботи як такої*. За експертними оцінками, в 2020 р. 40 % американців працюватимуть на умовах фрілансу або тимчасового контракту. Все частіше такі форми співпраці вибирають кращі фахівці. Майбутні працівники повинні володіти колосальною мотивацією, мисленням, орієнтованим на зростання і чуттям на успіх. Бізнес-школи мають підготувати своїх студентів до такого майбутнього [13].

Нові тренди свідчать про зміну парадигми бізнес-освіти в умовах переходу на економіку знань. Характерними рисами нової парадигми, за Дж. Віндомом (професор Уортонської школи бізнесу, США), є, *по-перше*, спосіб "навчання" – від пасивного сприйняття знань до навчання шляхом виконання реальних проектів і відтворення нових знань; і, *по-друге*, зміст "час і місце" – до безперервного в часі та просторі, оскільки людина може вчитися в будь-який час у будь-якому місці

у міру виникнення потреби в нових знаннях і навичках. Таким чином, трансформується сутність послуги бізнес-освіти, її цінність [15].

**Висновки.** У сучасних умовах бізнес-освіта відіграє особливу економічну роль у житті суспільства. Від якості підготовки підприємницьких і управлінських кадрів залежить конкурентоспроможність підприємств і економіки в цілому. Тому бізнес-школам життєво необхідно забезпечувати високий рівень навчання, постійно впроваджувати вдосконалені програми, максимально використовувати можливості високих технологій, а також приділяти увагу питанням індивідуальної підготовки.

Саме бізнес-освіта покликана підготувати підприємців і бізнес-лідерів, здатних відповідати на сучасні виклики глобалізації світового ринку і управляти розвитком нової інноваційної економіки, заснованої на знаннях.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. — К. : Основи, 2009. — 349 с.
2. Нова парадигма нової роботи в університеті / Т. Оболенська // Вища школа : науково-практичне видання. — 2011. — № 12. — С. 66–73.
3. Евенко Л. И. Совершенствование бизнес-образования под влиянием потребностей бизнеса и предпринимательства // Креативная экономика. — 2012. — № 9 (69). — С. 78–83.
4. Keller S. The Inconvenient Truth about Change Management [Електронний ресурс] / S. Keller, C. Aiken. — Режим доступу : [http://www.mckinsey.com/client-service/organization-leadership / The Inconvenient Truth About Change Management. pdf](http://www.mckinsey.com/client-service/organization-leadership/The-Inconvenient-Truth-About-Change-Management.pdf).
5. Друкер П. Ф. Менеджмент: Задачи, обязанности, практика / П. Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2008. — 693 с.
6. Петри Ник. Тенденции в развитии лидерства: исследование [Електронний ресурс] / Ник Петри. — Режим доступу : <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futureTrendsRussian.pdf>.
7. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.
8. G-Global, URL [group-global.org/news/view/419](http://group-global.org/news/view/419) - 28.02.2014.
9. Исследование Pricewaterhouse Coopers, 2013: Государство и руководители крупнейших компаний мира: заключение нового социального договора между бизнесом и государством [Електронний ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — Режим доступу : URL: [gtmarket.ru/news/2013/02/22/5453](http://gtmarket.ru/news/2013/02/22/5453).
10. MBA захистить від "глобальної нестабільності" [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.management.com.ua/be/be086.html>.
11. Global MBA Ranking 2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2015>.

12. *Первушина* Марина. Компетенции руководителя [Электронный ресурс] / Марина Первушина. — Режим доступа : [http://hrsovet.rabota.ua/kompetenzii\\_rukovoditelya](http://hrsovet.rabota.ua/kompetenzii_rukovoditelya).
13. *Кризис* – это навсегда. Какими должны быть бизнес-школы в условиях вечного шторма? [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.management.com.ua/be/be390.html>.
14. *Новые* тенденции бизнес-образования будущего [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.mba-diplom.ru/news/novye\\_tendentsii\\_biznesobrazovaniya\\_budushchego](http://www.mba-diplom.ru/news/novye_tendentsii_biznesobrazovaniya_budushchego).
15. *Jerry Wind*. Reinventing Training for the Global Information Age / Jerry Wind, Dave Reibstein. — New York : The Free Press, 2010.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2016.

**Shkliaruk K. Business education under conditions of global instability.**

**Background.** Every day globalization and permanent local, regional and global economic crisis produce new challenges and problems. The effectiveness of these processes in the world largely depends on intensive and integrated development of human capital. In these circumstances system of business education becomes of special importance. It is regarded as an important component of global education space and is designed to prepare the global business elite.

**Analysis of recent research and publications** indicates a lack of research of the impact of global instability on global business education and management training quality.

The **aim** of the article is to examine the nature of business education services and development of modern trends in the world education under conditions of global instability.

**Materials and methods.** During the research works on business education, leadership, specialized scientific periodical literature were studied, statistical data of research companies was analyzed, such methods as research, analysis, synthesis, induction and deduction were used.

**Results.** Importance of business education for the development of human capital and economic competitiveness was confirmed based on the research. Influence of global instability on the development of business education and appropriateness of MBA degree were studied. Competences which a business leader should have in times of instability were defined. Current and future trends in global business education were formulated.

**Conclusion.** Competitiveness of enterprises and the economy as a whole depends on the quality of business management training.

Business education is designed to prepare entrepreneurs and business leaders that can respond to the challenge of the world market globalization and manage the development of new innovative economy based on knowledge.

**Keywords:** education, business education, business school, globalization, global instability, leader, human capital, competitiveness.

#### REFERENCES

1. *Budzan B.* Menedzhment v Ukraini: suchasnist' i perspektyvy / B. Budzan. — K. : Osnovy, 2009. — 349 s.
2. *Nova* paradygma novoi' roboty v universyteti / T. Obolens'ka // Vyshha shkola : naukovopraktychne vydannja. — 2011. — № 12. — S. 66–73.
3. *Evenko L. I.* Sovershenstvovanie biznes-obrazovaniya pod vlijaniem potrebnostej biznesa i predprinimatel'stva // Kreativnaja jekonomika. — 2012. — № 9 (69). — S. 78–83.



4. *Keller S.* The Inconvenient Truth about Change Management [Електронний ресурс] / S. Keller, C. Aiken. — Режим доступу : [http://www.mckinsey.com/client-service/organization-leadership / The Inconvenient Truth About Change Management. pdf](http://www.mckinsey.com/client-service/organization-leadership/The-Inconvenient-Truth-About-Change-Management.pdf).
5. *Druker P. F.* Menedzhment: Zadachi, objazannosti, praktika / P. F. Druker. — М. : Vil'jams, 2008. — 693 s.
6. *Petri Nik.* Tendencii v razvitii liderstva: issledovanie [Elektronnij resurs] / Nik Petri. — Rezhim dostupu : [http://www.ccl.org/ leadership/pdf/research/futureTrendsRussian.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futureTrendsRussian.pdf).
7. *Pro Nacional'nu strategiju rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku* : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 cherv. 2013 r. № 344/2013 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ 344/2013](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013).
8. *G-Global*, URL [group-global.org/news/view/419](http://group-global.org/news/view/419) - 28.02.2014.
9. *Issledovanie Pricewaterhouse Coopers, 2013: Gosudarstvo i rukovoditeli krupnejshih kompanij mira: zakljuchenie novogo social'nogo dogovora mezhdru biznesom i gosudarstvom* [Elektronnyj resurs] // Centr gumanitarnyh tehnologij. — Rezhym dostupu : URL: [gtmarket.ru/news/2013/ 02/22/5453](http://gtmarket.ru/news/2013/02/22/5453).
10. *MVA zahystyt' vid "global'noi' nestabil'nosti"* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.management.com.ua/be/be086.html>.
11. *Global MBA Ranking 2015* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://rankings.ft.com/business-school-rankings/global-mba-ranking-2015>.
12. *Pervushina Marina.* Kompetencii rukovoditelja [Elektronnij resurs] / Marina Pervushina. — Rezhim dostupu : [http://hrsovet.rabota.ua/ kompetenzii\\_rukovoditelya](http://hrsovet.rabota.ua/kompetenzii_rukovoditelya).
13. *Krizis – jeto navsegda. Kakimi dolzhny byt' biznes-shkoly v uslovijah vechnogo shtorma?* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http://www.management.com.ua/ be/be390.html](http://www.management.com.ua/be/be390.html).
14. *Novye tendencii biznes-obrazovaniya budushhego* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http://www.mba-diplom.ru/news/novye\\_tendentsii\\_biznesobrazovaniya\\_budushchego](http://www.mba-diplom.ru/news/novye_tendentsii_biznesobrazovaniya_budushchego).
15. *Jerry Wind.* Reinventing Training for the Global Information Age / Jerry Wind, Dave Reibstein. — New York : The Free Press, 2010.