

russian association of business education
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

№1(26)

2009



Главный редактор:

Т.Д.Подсыпанина

Редакционный совет:

Л.И.Евенко (председатель)

В.В.Бородачев (Н.Новгород)

В.А.Буренин (Москва)

В.В.Годин (Москва)

Н.А.Евтихиева (Москва)

В.А.Исаев (Москва)

В.С.Катькало (С.-Петербург)

Г.Н.Константинов (Иркутск)

С.А.Масютин (Сафоново)

С.К.Мордовин (С.-Петербург)

С.П.Мясоедов (Москва)

В.Д.Козлов (Н.Новгород)

С.Р.Филонович (Москва)

С.А.Щенников (Жуковский)

Российская ассоциация бизнес-образования благодарит Институт экономики и финансов «Синергия» за содействие в выпуске номера

Адрес редакции: **125499, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 37Б, офис 140**
Телефон/факс: **(499) 943-9302; 943-9309**. E-mail: **office@rabe.ru; www.rabe.ru**

Журнал "Бизнес-образование" издается с ноября 1996 года Российской ассоциацией бизнес-образования. Журнал зарегистрирован в Комитете РФ по печати. Свидетельство № 017389

При перепечатке и цитировании ссылка на журнал "Бизнес-образование" обязательна. Ответственность за достоверность фактов, изложенных в публикуемых материалах, несут авторы. Мнение членов редакционного совета и редакции может не совпадать с точкой зрения авторов статей

В НОМЕРЕ

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Г.Н.Константинов, С.Р.Филонович. Бизнес-образование после кризиса3

ШКОЛЫ БИЗНЕСА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ

Институт экономики и финансов «Синергия»

ИЭФ «Синергия»: высокое качество преподавания и оптимальный формат обучения
Интервью ректора ИЭФ «Синергия» М.Я.Иоффе6

ИЭФ «Синергия» – 20 лет образовательной деятельности9

С.В.Жильцова. МВА – школа бизнеса17

Л.В.Карташова, И.В.Толстова. Бизнес-образование без границ25

О.А.Косоруков. Дистанционная программа МВА ИЭФ «Синергия»34

М.И.Миловидов. МВА – спортивный менеджмент: нечто новое на российском
рынке!35

М.М.Лукомская. Выпускники школы МВА38

И.Б.Стукалова. Эффективное реагирование на потребителя в сфере ВПО42

М.И.Миловидов. Программы дополнительного профессионального образования44

О.П.Гаврилина. Ключевые факторы успеха международной образовательной
программы47

В.А.Прокудин. Зачем нам нужна аспирантура?50

В.Г.Афанасьев. Среда для развития навыков и разработки бизнес-идей53

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

И.Б.Гурков. Кризисное преподавание кризисной стратегии56

Н.М.Жаворонкова. Разработка стратегии управления знаниями в учреждениях
бизнес-образования63

В.В.Бородачев. Концепция функционирования системы дополнительного
профессионального образования государственного университета в современных
условиях70

ПРОГРАММА МВА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

М.В.Звягин. Практическая ценность МВА78

МИР БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕ

В.Д.Орехов. Качество образовательных услуг: ориентация на конечного потребителя ...80

И.В.Мальцева. Бизнес и образование: формы взаимодействия88

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И ТЕХНОЛОГИИ

А.А.Мутовин, З.Б.Саидов. Практика применения проектно-ориентированного метода
обучения в западном бизнес-образовании92

НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»

Т.Д.Подсыпанина. Проблемы экспорта/импорта образовательных услуг. *По материалам
XII международной научной конференции РАБО*99

О перспективах партнерства российских школ бизнеса с издательскими компаниями
Круглый стол «Деловая литература и бизнес-образование»105

Десятая научно-практической конференция «Качество дистанционного образования:
концепции, проблемы, решения»107

ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫХ ЧЛЕНОВ РАБО111

НОВЫЕ ИЗДАНИЯ

Новые книги членов РАБО

С.П.Мясоедов. *О некоторых особенностях российского менеджмента*115

В.К.Фальцман, Э.Н.Крылытых. *Подготовка менеджеров высшей квалификации*129

Издательский дом «Питер» представляет: **И.Ансофф.** *Стратегический менеджмент*131

Г.Н.Константинов
С.Р.Филонович

Бизнес-образование после кризиса

Вряд ли кто-либо будет оспаривать утверждение, что бизнес-образование должно учитывать реалии бизнеса. Действительно, люди приходят в бизнес-школы, чтобы научиться эффективному ведению бизнеса. Кроме того, само бизнес-образование – вид бизнеса. Чего же в этой связи следует ожидать в этой области российского образования после кризиса?



Чтобы ответить на этот вопрос, надо понять, что происходило в российском бизнес-образовании последние двадцать лет, то есть с момента его рождения. Если коротко, то бизнес-школы нашей страны осваивали содержание, формы и методы преподавания бизнес-школ развитых стран. В этой сфере были достигнуты определенные успехи, выразившиеся, в частности, в аккредитации ряда российских школ британской ассоциацией AMBA. При этом число оригинальных программ в наших школах можно пересчитать по пальцам. Мы научились рассказывать о том, как нужно вести бизнес в цивилизованном мире в условиях стабильного роста.

И тут грянул кризис – полномасштабный, глобальный и системный в том смысле, что он поставил под вопрос многие принципы функционирования всей системы бизнеса, включая ее финансовые аспекты. Можно различным образом смотреть на природу кризиса. Его можно анализировать как кризис в финансовой сфере, связанный с ипотечными кредитами и чрезмерно активным использованием деривативов. На него можно смотреть как на экономический кризис, связанный с дисбалансом структуры потребительских рынков, экономической эффективности и структуры экономических мощностей. Можно смотреть как на кризис институциональный. Глобальный финансовый рынок – факт, а институты, способные поддерживать и регулировать глобальный финансовый рынок, слабы. Глобальное распределение труда – это факт, но как регулировать безработицу, инфляцию и управлять страновой экономикой в условиях глобального взаимосвязанного мира, мы не знаем.

Еще одно направление анализа природы кризиса – это «экономика знаний». Мы легко говорим о переходе к экономике знаний, но эти разговоры больше похожи на заклинания. Переход к «экономике знаний» будет сопряжен с целой чередой экономических и социальных кризисов, серьезным перераспределением накопленного богатства. Конечно, в разворачивающемся сейчас кризисе есть элементы финансовой, экономической, институциональной и трансформационной «природы» кризиса. В этом контексте все

Геннадий Николаевич КОНСТАНТИНОВ, доктор физико-математических наук, профессор, директор Центра корпоративного управления Государственного университета – Высшей школы экономики

Сергей Ростиславович ФИЛОНОВИЧ, доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики

янее тот факт, что причины кризиса кроются в использовании понятий, концепций и моделей, разработанных еще в индустриальную эпоху, переставших давать ожидаемые результаты в условиях функционирования «общества знания». Модели восприятия реальности, постановки задач и методы их решений меняются медленнее, чем реальность, становятся неадекватными этой реальности, что и ведет к кризису. Кризис расставляет все по местам и трансформирует ментальные модели. Во время кризиса меняются социальные парадигмы и существенно трансформируется восприятие реальности. Любой кризис, какова бы ни была его природа, является кризисом ментальных моделей.

Чтобы выйти из кризиса, необходимо серьезно скорректировать ментальные модели, изменить некоторые парадигмы и сформировать новые институты, трансформировать сами основы ведения бизнеса и создать новые правила игры. По старым правилам многие успешные люди прошлого уже никогда не смогут сыграть, а многие люди из развивающихся стран играть наверняка не захотят. Э.Дамаст, корреспондент «BusinessWeek.com», опубликовал статью о том, что американские и европейские бизнес-школы испытывают серьезные трудности в Китае. Они вынуждены «сворачивать» свою деятельность, в то время как китайские бизнес-школы активно развиваются.

В дискуссиях о кризисе нередко можно слышать мнение о том, что бизнес-школы отчасти сами виноваты. Кризис возник несмотря на то, что менеджмент компаний действовал именно так, как учили в бизнес-школах. Критика бизнес-образования отмечает, что некоторые школы сделали слишком большой акцент на исследованиях и тем самым «отгородились» от реального мира бизнеса. Увлечение теорией неизбежно приводит к тому, что исследователи упрощают постановку задач, что отрывает их от реальности, но имеют склонность искать более сложные решения этих упрощенных задач. Жизнь же требует поиска простых ответов на сложные вопросы. Длительный экономический рост без кризисов, возможно, есть позитивный результат бизнес-образования. Это привело к тому, что предприниматели утратили ощущение риска и чрезмерно сосредоточились на зарабатывании денег. В этой связи возникает вопрос: правильно ли учат в бизнес-школах управлению рисками? Не превратилась ли эта дисциплина в математические манипуляции с цифрами? Не утрачена ли естественная способность человека соотносить свое текущее положение с реальностью и адекватно оценивать собственные силы? Тренинг по лидерству, который мы проводим на Байкале, отчетливо показывает,

что практический навык адекватно оценивать свои силы утрачен. «Кабинетное» принятие «стратегических» решений отличается тем, что участники легко переоценивают свои силы. Когда же на следующее утро групповое решение нужно реализовать и пройти 22 километра по льду Байкала, участвуя в соревновании с другими группами, отношение к принятому решению резко меняется.

Возникает вопрос: чему теперь следует учить в бизнес-школах, чтобы повышать личную конкурентоспособность их выпускников и развивать у них навык повышения конкурентоспособности компаний, в которые они придут работать? Мы уверены, что этот вопрос тревожит многих квалифицированных преподавателей западных школ бизнеса. Однако его обсуждение еще не вышло на страницы журналов, а наборы на традиционные программы MBA в эти школы пока растут. На наш взгляд, это не должно успокаивать представителей российского бизнес-образования: той «райской» жизни, которой мы наслаждались последние годы, никогда больше не будет. Но это только одна сторона ситуации, а именно – неприятная. Есть еще и вторая – позитивная. Она состоит в том, что кризис дает шанс российскому бизнес-образованию перейти на новый уровень, уйдя из позиции догоняющего, позиции, которая в принципе не может обеспечить лидерство. Глобальный экономический кризис перераспределит не только богатство, изменится структура глобального лидерства. Многополярный мир представляется уже реальностью. Играть в догонялки в таком мире бессмысленно. Придется сформировать собственную позицию не только власти, но и бизнесу, и бизнес-образованию.

Каким будет бизнес в России после кризиса? Точно ответить на этот вопрос невозможно. И все же некоторые его черты можно предсказать. Прежде всего, он заведомо перестанет быть «гламурным», то есть придется учиться зарабатывать трудные деньги, участвуя в реальной конкуренции, прибыль в которой будет много меньше докризисного уровня. В связи с этим придется избавиться и от «ожирения» – показной роскоши и избыточного персонала. Большинство бизнес-моделей, которые приносили хорошие результаты, перестанут работать. Возникнет потребность в создании нового поколения моделей бизнеса, более адекватных формирующейся послекризисной реальности. Эти новые бизнес-модели придется создавать «с нуля», и потребуются не только предпринимательская энергия, но и творческий подход к бизнесу.

Изменится и потребительская среда. Сейчас все чаще приходится слышать не о бережливом производстве – вершине достижений менеджмента

индустриальной эпохи, а о бережливом потреблении. Этим термином можно описать потребление, нацеленное на получение желаемых потребительских качеств товаров и услуг и связанное с отказом от оплаты «премиальной» цены за престиж товара, который часто выражается его брендом. Вероятно, такое потребительское поведение станет социально одобряемым, и тогда компании, которые смогут удовлетворить спрос таких товаров и услуг, получат конкурентные преимущества. Разработка таких преимуществ – дело куда более тонкое и требующее большей креативности, нежели распространенное сейчас «брендостроительство». Это потребует нового мышления, соединяющего креативность и социально ответственный подход к ведению бизнеса. Иными словами, мы говорим об искусстве создания ценности для бережливого потребления. Если соединить идеи бережливого производства и бережливого потребления, то многие экономические процессы могут перейти в инфраструктуру жизнеобеспечения, где в большей мере потребуются сотрудничество, нежели конкуренция.

Навык генерации нового знания в обществе знания явно будет становиться все более и более востребованным. Однако создание и широкое распространение спекулятивных производных финансовых инструментов – это тоже пример генерации нового знания, внесший свой вклад в бушующий в мире кризис. Поэтому генерация знания должна «обручиться» с социальной ответственностью. Как при этом трансформируется конкуренция? Это один из сложнейших и наиболее творческих вопросов, стоящих перед современным менеджментом.

Массовая кастомизация, несомненно, продолжит свое развитие и после кризиса. Проблема в том, что она еще очень слабо затронула само бизнес-образование. Школам бизнеса уже сейчас следует задуматься об индивидуализации программ обучения, причем не на словах, а на деле. Необходимо соединить образовательные стандарты и индивидуальный подход на совершенно новой основе. Как реализовать эту идею без резкого увеличения стоимости обучения – это и есть поиск новой модели бизнеса для бизнес-школ.

На наш взгляд, необходим пересмотр спектра компетенций, которыми должен обладать современный менеджер. Необходима разработка новых методик развития всех компонентов эмоционального интеллекта, особенно самосознания, саморегуляции и мотивации. Для этого необходимо привлечение средств и подходов, к которым современное бизнес-образование обращается лишь спорадически. Это не простая задача. Ориентация бизнеса на динамические компетенции в современ-

ном стратегическом менеджменте ставит перед бизнес-школами новую проблему. Управление организационными компетенциями в динамике и быстро меняющейся конкурентной среде потребует от бизнес-образования не только новых курсов, но и более близких отношений с бизнесом. Вероятно, сближение бизнес-образования и консалтинга в послекризисной жизни будет идти более высокими темпами.

Наконец, пора подумать о том, как от деклараций о «непрерывном» образовании перейти к модели бизнеса на основе «пожизненного образования». Это предполагает отказ от старых форм работы с выпускниками и переход к системе, в рамках которой многократные продажи образовательных услуг одному и тому же лицу станут повседневной практикой бизнес-школ, а не редкими событиями. Правда, это требует непрерывной генерации новых программ, постоянного обновления багажа знаний преподавателями и... генерации новых знаний. Бизнес-школам потребуются более прочные и более длительные отношения со своими выпускниками и организациями. Сетевые структуры, в которых необходимо будет генерировать и передавать новое знание, во многом будут определять направление развития бизнес-школ.

Таким образом, кризис дает бизнес-школам шанс пересмотреть собственные модели бизнеса и выйти на принципиально иной уровень взаимодействия с бизнес-сообществом. Те, кто окажется на это способными, не только переживут кризис, но и укрепят свое положение на рынке. Тех же, кто думает, что с улучшением экономического положения в стране можно будет снова успешно продавать старые программы, ждет жестокое разочарование.



ИЭФ «Синергия»: высокое качество преподавания и оптимальный формат обучения

Интервью ректора ИЭФ «Синергия» М.Я.Иоффе

Редактор. Михаил Яковлевич, уже понятно, что нынешний учебный год достаточно сложен для всех высших учебных заведений. Кризис вынуждает нас менять тактику буквально на ходу. Чтобы выполнить все запланированные мероприятия и привлечь в бизнес-школу абитуриентов, можно организовать сумасшедшую рекламную кампанию или, например, предложить то, чего нет у других. Какой путь выбирает ИЭФ «Синергия»?

М.Я.Иоффе. Действительно, нынешний учебный год проходит в весьма сложных условиях финансовой дестабилизации, вызванной кризисными явлениями в экономике. Несомненно, кризис чувствительно сказался на благосостоянии управленцев и собственников бизнеса, составляющих основу контингента обучающихся по различным программам. Во многих бизнес-школах (даже известных) ощутимо сократился приток слушателей. Тем не менее наш институт в целом достойно встретил эти кризисные явления, значительно смягчив их влияние на формирование групп обучения по различным программам. На мой взгляд, ИЭФ «Синергия» как рыночная структура по своей сути отличается от бизнес-школ, функционирующих как факультеты при государственных вузах. Институт более мобилен, быстро реагирует на вызовы времени. И это связано прежде всего с необходимостью самостоятельно изыскивать источники финансирования, которые обеспечили бы не только самофинансирование, но и получение дополнительных доходов для дальнейшего развития.



Михаил Яковлевич ИОФФЕ, доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, Заслуженный деятель науки РФ, ректор ИЭФ «Синергия»

Практически вся система планирования деятельности института направлена на поиск долгосрочных проектов, обеспечивающих нормальное функционирование минимум на год и при этом независимо от любого рода колебаний конъюнктуры как рынка образовательных услуг, так и всей экономики в целом. Если некоторые школы живут только текущими наборами слушателей, то мы стараемся заключить долговременные корпоративные договоры на обучение на два – четыре года по строго фиксированным ценам. Поэтому у нас практически уже четвертый год осуществляются корпоративные программы MBA, продолжается обучение по программе MBA для руководителей Пенсионного фонда Российской Федерации.

Высокое качество преподавания и оптимальный формат обучения в течение многих лет позволяет институту поддерживать долгосрочные отношения с серьезными корпоративными клиентами. И, конечно, наш основной сегмент индивидуальных слушателей – это малый и средний бизнес, который всегда нуждается в обучении. Диверсификация нашей деятельности через организацию полного цикла непрерывного бизнес-образования – на базе «бакалавриата – специалиста – магистратуры – школы MBA – аспирантуры», управленческого консалтинга, системы переподготовки и повышения квалификации – позволяет нам не только привлекать к обучению достаточное количество слушателей, но и обеспечивать соответствующую финансовую надежность и устойчивость.

Только с декабря 2007 по март 2008 года институт выиграл десять лотов на обучение по программе повышения квалификации малого и среднего бизнеса Москвы, в том числе три лота на обучение семидесяти человек по трем программам MBA.

Сегодня главное для нас – найти такие образовательные продукты, которые востребованы, а также тот сегмент этих продуктов, который обладает соответствующей покупательской способностью. Это создание программ обучения особого рода для высокотехнологических отраслей экономики, для малого и среднего бизнеса. Мы обладаем тем, чего нет в большинстве других бизнес-школ, – это рейтинговый учебно-консалтинговый центр и отработанная система дистанционного обучения, прежде всего по программам MBA. Последнее дает нам возможность привлечь значительное количество обучающихся по программе MBA из различных регионов страны.

Редактор. В последние годы в российском образовательном сообществе и средствах массовой информации ведется дискуссия о

разработке системы рейтингов образовательных учреждений. Интересно узнать Ваше мнение по этому вопросу.

М.Я.Иоффе. Сегодня в российском бизнес-образовании наблюдается большая пестрота в структурах бизнес-школ, их юридическом статусе, направлении деятельности. Практически мало кто может сказать, что такое бизнес-школа в российских условиях. Поэтому сравнивать их – вещь неблагоприятная, и это не может дать объективной картины. До сего времени бизнес-школы, функционирующие как факультеты в государственных вузах, «нечестно» эксплуатируют бренд основного базового учебного заведения – университета или академии, созданных еще в советское время. Это дезориентирует не только абитуриентов (слушателей), но и журналистов, а также тех, кто проводит рейтинги. Полагаю, что сегодня целесообразно проводить так называемые «мягкие» рейтинги программ MBA. По крайней мере должны быть выбраны очень четкие критерии оценки школы или программ, в эффективности которых слушатель может быть уверен при сравнительной характеристике уже при поступлении на программу MBA в ту или иную школу. Ну и конечно, мнение самих выпускников, на мой взгляд, более важно, чем работодателей, особенно по программам MBA, к которым последние относятся в большинстве своем не везде адекватно. Наконец, должна быть создана независимая общественно-профессиональная организация, как, например, AMBA (Лондон, Великобритания), которая наиболее объективно могла бы составить рейтинг программ MA и MBA.

Редактор. Участвовал ли Ваш институт в национальных или международных рейтингах? Насколько существующие рейтинги отражают реальное положение в сфере образования?

М.Я.Иоффе. Доля того чтобы любая отечественная бизнес-школа участвовала в международных рейтингах, необходимо, как правило, соблюдение двух обязательных условий: количество иностранных учащихся должно быть не менее 30%, а зарубежных преподавателей – не меньше 20 – 25%. Таких школ в России просто нет. Что касается отечественных рейтингов, то, на мой взгляд, они не в полной мере объективно отражают реальное положение дел в сфере образования.

Редактор. Сегодня многие руководители образовательных учреждений выражают озабо-

ченность отсутствием молодых преподавателей в высшей школе, а также дефицитом высококвалифицированных преподавателей бизнес-дисциплин. Как решается проблема преподавательских кадров в ИЭФ «Синергия»?

М.Я.Иоффе. Проблема преподавательских кадров, особенно в бизнес-дисциплинах, чрезвычайно остра. Один из путей решения этой проблемы – привлечение молодых выпускников вузов, уже поработавших в бизнесе, в институт для повышения своей квалификации в рамках программ MBA, либо в магистратуру, либо в аспирантуру с предоставлением весьма существенных финансовых льгот. В дальнейшем некоторые из них не только становятся весьма успешными педагогами, но и совмещают педагогическую деятельность с работой менеджера какого-либо проекта или образовательной программы.

Редактор. В образование активно внедряются информационные технологии и Интернет. Предлагает ли ИЭФ «Синергия» программы дистанционного образования? Как Вы оцениваете перспективы развития дистанционного образования для взрослых?

М.Я.Иоффе Сегодня в регионах емкость рынка образовательных услуг, темп его развития выше, чем в столице или крупных центрах. В то же время «раскрученные» бизнес-школы находятся именно в крупных городах, прежде всего в Москве и Санкт-Петербурге. Именно поэтому программа дистанционного образования, прежде всего MBA, приобретает для нас особое значение. Так, темп роста слушателей на дистанционной программе MBA в нашем институте намного выше, чем рост численности обучающихся по этой же программе на вечернем отделении. В результате еще пять лет назад ИЭФ «Синергия» инвестировал значительные средства в создание комплекта электронных учебных пособий силами собственного авторского коллектива. Разработан комплект из двадцати одного CD, охватывающий все основные базовые и специальные дисциплины программы MBA.

Редактор. Кризис 1998 года, как известно, привел к росту спроса на образовательные услуги. Как, по Вашему мнению, изменится ситуация на рынке бизнес-образования под влиянием нынешнего кризиса?

М.Я.Иоффе. Спрос на образовательные услуги в нынешних кризисных условиях пока не предскажем,

так как кризис, как таковой, еще не достиг «дна» в России и его негативное влияние имеет тенденции к росту. В таких условиях важнейшее значение будут иметь те программы и школы, которые очень тонко уловят наиболее востребованные образовательные продукты и предложат гибкую систему ценообразования.

Редактор. Михаил Яковлевич, ИЭФ «Синергия» – известная в нашей стране школа бизнеса, имеющая заслуженный авторитет, – в 2000 году стала членом Российской ассоциации бизнес-образования. Как Вы оцениваете свое участие в деятельности ассоциации? Оправдываются ли Ваши ожидания?

М.Я.Иоффе. До 2000 года ИЭФ «Синергия» не вступал в РАБО, поскольку функции и задачи ассоциации были, на мой взгляд, расплывчатыми, а ее влияние на развитие бизнес-образование – ограниченным. Однако с того момента, как в 1999 году Минобразованием России были введены государственные стандарты на программы MBA и РАБО стала основным экспертом и координатором их качественного выполнения, роль ассоциации как основного крупного методологического центра постепенно превратилась в определяющую в системе бизнес-образования. Сегодня быть членом РАБО – это большое доверие и авторитет, с одной стороны, и возможность приобщиться к самому новому, передовому в отечественном бизнес-образовании – с другой.



ИЭФ «Синергия» – 20 лет образовательной деятельности

Институт экономики и финансов «Синергия» ведет образовательную деятельность уже более двадцати лет. Много это или мало? Двадцать лет напряженной и, к счастью, успешной работы. Для учебного заведения – это серьезный срок, позволяющий говорить о реальных результатах. Не каждый вуз, в том числе и государственный, может похвастаться таким опытом в бизнес-образовании. В течение этого времени мы подготовили специалистов и руководителей для различных областей экономики, на практике реализуя систему «непрерывного» образования – от подготовки специалистов до переподготовки руководителей высшего звена управления. Такая система обучения способствует качественному обогащению программ всех уровней, позволяет создавать и развивать «собственную» школу подготовки кадров, расширять научную и методическую базу школы, создавать преемственность опыта и знаний.

Стать слушателем школы МВА ИЭФ «Синергия» – значит приобщиться к самому передовому опыту в области экономики, управления и маркетинга, почувствовать атмосферу взаимопонимания, творчества и доброжелательности. В «Синергии» лучшие традиции российского образования сочетаются с передовым зарубежным опытом, позволяя нашим слушателям получить такой багаж профессиональных знаний и навыков, который даст им возможность проявить себя как личность, построить успешную профессиональную карьеру не только на российском, но и на международном рынке труда.

Этапы развития

1988 год

Институт экономики и финансов «Синергия» – одно из первых негосударственных образовательных учреждений, созданное как советско-итальянское совместное предприятие.

1989 – 1993 годы

На базе СП «Синергия» проведено более 300 научных исследований, тематика которых была связана с экономическими преобразованиями в СНГ и России в переходный период.

1991 – 1992 годы

СП «Синергия» превратилось в многопрофильное предприятие, имеющее устойчивую репутацию надежного и компетентного парт-

нера во внешнеэкономической деятельности; организатор трех международных симпозиумов «Дагомыс – Интерпартнер» (Сочи), в которых приняли участие более 2500 отечественных и зарубежных предпринимателей, ученых, представителей госструктур.

1991 – 2000 годы

«Синергия» – организатор зарубежного обучения для 5000 отечественных руководителей и специалистов в десятках стран мира: Италия (1920 человек), США (1580 человек), Великобритания (455 человек), Япония (270 человек), Германия (около 100 человек), Финляндия (около 100 человек), Франция (70 человек), Голландия (125 человек), Австралия (30 человек) и т.д. Подобного опыта обучения не имеет ни один отечественный вуз.

1992 год

Организована первая в России годичная целевая full-time программа MBA совместно с Хаганской школой бизнеса (США) для 26 слушателей из города Ноябрьск Ямало-Ненецкого округа РФ (в рамках конкурсного отбора из числа 300 соискателей).

1993 год

«Синергия» реализует масштабный проект повышения квалификации сотрудников налоговой инспекции и полиции России (Москва); обучены более 1400 человек, в том числе 750 человек – за рубежом, из которых 150 человек – в рамках гранта Мирового банка реконструкции и развития.

1995 год

Из российско-итальянского совместного предприятия «Синергия» трансформируется в российское негосударственное образовательное учреждение – Институт экономики и финансов «Синергия», лицензированное Госкомитетом по высшему и специальному образованию Российской Федерации.

Создан учебно-консалтинговый центр ИЭФ «Синергия» в целях комплексного решения проблем управления и развития производства и сферы услуг.

1998 год

Новым направлением в деятельности института становится подготовка специалистов на отечественной базе по эксклюзивным программам, востребованным реалиями и спецификой текущего экономического развития страны. Получает развитие послевузовское образование – второе высшее экономиче-

ское (по специальности «Маркетинг») и «Магистр экономики», а также дополнительное образование применительно к сфере корпоративной финансовой деятельности и фондового рынка.

1999 год

Объявлен набор на программу MBA, официально признанную Министерством образования РФ. Адаптация нового для России вида обучения была связана в первую очередь с необходимостью приблизить программу MBA к практике подготовки менеджеров с учетом зарубежного опыта. Началась реализация корпоративных программ MBA.

2000 год

ИЭФ «Синергия» – член Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО).

ИЭФ «Синергия» становится одним из учредителей общероссийской организации «Палата налоговых консультантов»; начало подготовки налоговых консультантов; ректор ИЭФ «Синергия» М.Я.Иоффе избран членом президиума совета Палаты налоговых консультантов.

2001 год

В ИЭФ «Синергия» началось обучение по программам повышения квалификации в рамках межотраслевой и городской целевых программ по подготовке кадров для рыночной экономики Москвы по проектам Московского фонда подготовки кадров при финансовой поддержке Правительства Москвы. ИЭФ «Синергия» в течение пяти лет является победителем конкурса на право проведения подобного обучения. За период с 2004 года по настоящее время подготовлены более 3000 человек.

Программа MBA ИЭФ «Синергия» первой из отечественных программ MBA была аккредитована в Международной ассоциации MBA (AMBA). Рекомендации экспертов AMBA позволили выйти на качественно новый уровень бизнес-образования и открыть перспективные формы международного сотрудничества. С 1999 года по настоящее время подготовлены около 1000 мастеров делового администрирования.

Подписано соглашение с Пенсионным фондом Российской Федерации о долгосрочном сотрудничестве по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации сотрудников фонда.

За заслуги в развитии бизнес-образования в России ректор ИЭФ «Синергия» М.Я.Иоффе объявлен Русским биографическим институтом «Человеком года» в номинации «Обучение».

2002 год

Аккредитация программы AMBA позволила начать взаимовыгодное сотрудничество с ведущими университетами Великобритании. Создана совместная программа с бизнес-школой Университета Дарема (University of Durham), позволяющая получить диплом рейтингового в мировой классификации зарубежного вуза. (Программа MBA Университета Дарема входит в 100 лучших программ MBA мира по рейтингу «Financial Times», опубликованному в начале 2005 года.)

ИЭФ «Синергия» совместно с РЭА им. Г.В.Плеханова и Российским футбольным союзом учредил первую и единственную в Европе Международную академию футбольной и спортивной индустрии.

2002 – 2005 годы

Организованы серии семинаров и программ для подготовки специалистов и менеджеров для футбольной индустрии совместно с Международной академией футбольной и спортивной индустрии (МАФСИ) и University of Liverpool (Великобритания).

2003 год

ИЭФ «Синергия» успешно прошел лицензирование и государственную аккредитацию Министерства образования РФ как негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования (свидетельство о государственной аккредитации № 0997 от 4 июля 2003 года).

ИЭФ «Синергия» – член Европейского фонда развития менеджмента (European Foundation for Management Development). Подписан меморандум с Европейским фондом развития менеджмента о подготовке и реализации проекта, цель которого – разработать новые стандарты для российского бизнес-образования, адаптированные к международным требованиям.

ИЭФ «Синергия» – член Ассоциации негосударственных вузов России.

Создана региональная общественная ассоциация выпускников MBA (зарегистрирована Министерством юстиции РФ).

Произведен набор на первое высшее профессиональное образование по специальностям «Маркетинг» и «Менеджмент организации» и второе высшее образование по специальности «Менеджмент организации».

2004 год

Созданы школа MBA и Высшая школа управления спортом и досугом.

Для программ MBA подготовлен уникальный набор электронных учебников для организации самостоятельной работы студентов очно-заочной и дистанционной форм обучения по 21 дисциплине, а также издана серия учебников по управленческим дисциплинам, маркетингу и финансам.

2005 год

ИЭФ «Синергия» – член Российской ассоциации менеджеров и Российской ассоциации маркетинга.

Газета «Известия» среди всех российских бизнес-школ выбрала ИЭФ «Синергия» для проведения общенационального конкурса на бесплатное обучение по программам MBA «Твой путь к успеху». Одно из мест для победителей конкурса предоставил принц М.Кентский (Великобритания) за счет средств своего благотворительного фонда.

Открытие аспирантуры по специальности «Экономика и управление народным хозяйством».

Подписан договор о реализации совместной программы «Бакалавр «Маркетинг-менеджмент» с бизнес-школой Нью-Кастла (Университет Нортамбри).

2006 год

Подписание договора с Международным институтом высокой моды, дизайна и маркетинга «Polimoda» (Италия) о реализации совместной программы «Магистр международного маркетинга в области высокой моды».

Одной из первых в России аккредитована AMBA магистерская программа ИЭФ «Синергия» по направлению «Менеджмент», а программы MBA реаккредитованы до 2011 года (единственные в России!).

Аккредитация программ «Бакалавр экономики», «Бакалавр менеджмента», «Менеджмент организации», «Мастер делового администрирования» Министерством образования и науки РФ. Лицензирование программы «Бакалавр коммерции» Министерством образования и науки РФ.

2007 год

ИЭФ «Синергия» – единственная российская бизнес-школа – официальный партнер AMBA по проведению в Москве международной ежегодной конференции директоров и руководителей программ MBA из 124 ведущих бизнес-школ мира.

Проведение общероссийского конкурса «Твой путь к успеху» при поддержке почетных профессоров ИЭФ «Синергия» принца М.Кентского, сэра П.Джаджа (основатель Judge Business School of Cambridge University, президент AMBA), лорда

Р.Скидельского, а также при участии главы модного дома «Versace» С.Версаче.

Премия «Управление персоналом».

Выпущен единственный в России краткий курс по MBA «7 принципов процветания».

2008 год

ИЭФ «Синергия» повторно прошел лицензирование и государственную аккредитацию Министерства образования и науки РФ, подтвердив государственный статус.

Согласованы направления сотрудничества с бизнес-школой «Wharton» в сфере реализации совместных программ «Executive Education»: организации стажировок российских студентов, обмена студентами, налаживания контактов между выпускниками обеих школ.

Выиграно четыре лота на обучение по программам повышения квалификации руководителей и специалистов, относящихся к субъектам малого и среднего предпринимательства Москвы по направлениям «Маркетинг», «Налогообложение», «Бухгалтерский учет и предпринимательство».

В рамках Комплексной целевой программы развития и поддержки малого предпринимательства Институт экономики и финансов «Синергия» выиграл три лота на льготное обучение по программам MBA по специальностям «Финансовый менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Предпринимательство и управление компанией».

Конкурентные преимущества ИЭФ «Синергия»

1. ИЭФ «Синергия» – одна из четырех бизнес-школ России (частная «Мирбис» и государственные Высшая школа международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ и Высшая коммерческая школа при Академии внешней торговли) – **пионеров бизнес-образования**, функционирующих более 20 лет (с 1988 года). За годы своей деятельности НОУ ВПО «ИЭФ Синергия» (правопреемник российско-итальянского СП «Синергия») приобрело богатейший опыт подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров практически всех известных отраслей хозяйства в области менеджмента, маркетинга, финансов, управленческого учета, налогообложения и других программ, адаптированных к реалиям рыночной экономики. На сегодняшний день подготовлены более 25 000 специалистов по различным кратко-, средне- и долгосрочным про-

граммам как для частного, так и для государственного секторов экономики.

2. ИЭФ «Синергия» – одно из немногих образовательных учреждений России, структура которых практически полностью соответствует организационным принципам построения «западной» бизнес-школы. Институт осуществляет **полный цикл непрерывного образования на базе бакалавриата, магистратуры, школы MBA, второго высшего образования, аспирантуры, управленческого консалтинга, системы переподготовки и повышения квалификации**, реализуя девиз «Образование через всю жизнь». Все учебные программы уникальны, сочетают в себе все многообразие, богатство и сложность отечественных и международных реалий и стандартов через организацию интегрированных и совместных программ обучения с ведущими зарубежными бизнес-школами.

В настоящее время в ИЭФ «Синергия» обучаются около 900 человек по высшему и послевузовскому образованию:

- MBA – 465 человек;
- MA – 26 человек;
- первое высшее (специалист «Менеджмент» и «Маркетинг») – 110 человек;
- второе высшее (специалист «Менеджмент» и «Маркетинг») – 310 человек;
- аспирантура – 30 человек.
- дополнительное образование (различные кратко- и среднесрочные программы) профессиональной переподготовки и повышения квалификации – 2000 человек (среднесписочная численность).

3. Надежность и качество обучения в ИЭФ «Синергия» на долговременную перспективу (до 2013 года) **подтверждены государственной аттестацией** (в первой половине 2008 года) учебного заведения Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки Минобрнауки России, на основании которой коллегией Федеральной службы институту выдана новая лицензия на право осуществления образовательной деятельности № 282499 от 4 июня 2008 года. Подтвержден государственный статус высшего профессионального учебного заведения свидетельством о государственной аккредитации № 1448 от 7 июля 2008 года.

4. ИЭФ «Синергия» первым из семи российских бизнес-школ получил аккредитацию программ MBA в Международной ассоциации MBA (AMBA – Лондон, Великобритания) в 2001 году, а в 2006 году был успешно реаккредитован на максимально возможный срок – пять лет. Как отметил президент Ассоциации программ MBA, основатель Judge Business School of Cambridge University, почетный профессор ИЭФ «Синергия» П.Джадж: «Синергия» –

первая российская бизнес-школа, получившая международную аккредитацию. Тем самым она способствовала росту международного авторитета российского образования и его интеграции в мировое образовательное пространство».

5. ИЭФ «Синергия» *одним из первых в России организовал обучение в 1992 году*. 26 слушателей Ноябрьского региона Ямало-Ненецкого автономного округа по совместной с Ханагской школой бизнеса (США) российско-американской программе MBA получили два диплома – российский и американский (по системе «Full time» в течение года, включая трехмесячное обучение в США). С момента утверждения в 1999 году Минобрнауки России государственных стандартов по программе MBA ИЭФ «Синергия» подготовил около 1000 выпускников. В настоящее время по программам MBA в ИЭФ «Синергия» обучаются около 465 человек.

6. *Международное признание*. ИЭФ «Синергия» – член ведущих российских и международных организаций:

- РАБО – Российская ассоциация бизнес-образования;
- АНВУЗ – Ассоциация негосударственных вузов Российской Федерации;
- АМР – Ассоциация менеджеров России;
- РАМ – Российская ассоциация маркетинга;
- СР – Союз ректоров РФ;
- ПНК – Палата налоговых консультантов;
- ASTD – Ассоциация тренинга и развития;
- ФРКК – Федеральная рейтинговая консалтинговая компания РИА «Юниправэкс»;
- FFMD – Европейский фонд развития менеджмента (Брюссель, Бельгия);
- АМВА – Ассоциация программ MBA (Лондон, Великобритания).

Ректор ИЭФ «Синергия» – доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, Заслуженный деятель науки РФ М.Я.Иоффе является членом совета РАБО, совета Министерства науки и образования РФ по лицензированию и аккредитации программ MBA, совета АНВУЗ, Союза ректоров РФ, Президентского совета Палаты налоговых консультантов. В 2001 года за первую в России международную аккредитацию программ MBA и заслуги в развитии бизнес-образования М.Я.Иоффе объявлен Русским биографическим институтом «Человеком года».

Авторитет ИЭФ «Синергии» в международных образовательных, политических и экономических кругах достаточно высок. Об этом свидетельствуют следующие факты:

- «Синергия» – единственное учебное заведение в России, подписавшее меморандум о взаимопо-

нимании с Европейским фондом развития менеджмента по объединению усилий по совершенствованию стандартов качества в сфере обучения менеджеров в России.

- «Синергия» – единственная российская бизнес-школа, выступившая инициатором и генеральным партнером АМВА, организовавшей в мае 2007 года в Москве ежегодный Форум деканов и руководителей программ MBA ведущих бизнес-школ Европы и мира (124 бизнес-школы).
- Проректор по международному сотрудничеству ИЭФ «Синергия» доктор экономических наук Л.В.Карташева – единственный в России эксперт АМВА по аккредитации программ MBA и МА различных международных школ бизнеса (в 2008 году избрана членом наблюдательного совета АМВА).
- Патроном ИЭФ «Синергия» является Его королевское высочество британский принц Майкл Кентский, который систематически выделяет гранты на обучение по программам MBA и МА в «Синергии» и зарубежных бизнес-школах (бизнес-школа Оксфордского университета).
- Почетными профессорами ИЭФ «Синергия» являются десять известных европейских деятелей науки, образования, политики и бизнеса: Его королевское высочество принц М.Кентский – почетный президент британской Ассоциации малого и среднего бизнеса, попечитель Российско-британской торговой палаты; лорд Р.Скидельски – профессор Университета Warwick (Великобритания), независимый директор АФК «Система» (Россия); Р.Диксон – декан бизнес-школы Университета Дарем (Великобритания); Н.Чанс – выпускник Университета Итон (Великобритания), советник ЕКВ М.Кентского; сэр П.Джадж – президент международной Ассоциации MBA (АМВА), основатель Джадж-бизнес-школы Кембриджского университета, председатель совета бизнес-школы Уортон (США) по Европе, Ближнему Востоку и Африке; П.Крони – декан Ньюкастл-бизнес-школы Университета Нортумбрии (Великобритания); Д.Боски – выпускник Университета Бэркли (Великобритания), MBA (школа бизнеса Университета Гарварда), президент венчурной компании «BoskyPartner» (Великобритания), бывший председатель совета директоров ОАО «Пятерочка», ныне член совета директоров ОАО «СУЭК» (Россия) и другие.
- В течение 20 лет функционирования ИЭФ «Синергия» осуществляет международные связи с учебными заведениями практически всех континентов мира.
- В период с 1989 по 1990 год «Синергия» впервые в СССР проводит в Дагомысе и Сочи-2 крупные международные симпозиумы «Интерпартнер», в которых приняли участие около 2500 отечественных и зарубежных участников в каждом симпозиуме.
- С 1988 по 1998 год «Синергия» – единственное российское учебное заведение, организовавшее

краткосрочное (от двух до четырех недель) обучение и стажировку (более 5000 человек) отечественных специалистов и руководителей предприятий в учебных заведениях развитых стран мира: Италия, США, Великобритания, Япония, Германия, Финляндия, Франция, Голландия, Испания, Австралия, Швейцария. Слушатели представляли основные отрасли экономики: нефтегазовая и нефтехимическая, автомобильная, судостроительная, станкостроение, радиоэлектроника, лесная и деревообрабатывающая, металлургическая, машиностроение, налоговые службы (малый и средний бизнес).

- «Синергия» – единственная российская бизнес-школа, выигравшая два гранта Международного банка реконструкции и развития: 1997 год – грант на обучение налоговых управленцев, 2007 год – грант на обучение специалистов финансовых рынков Минконмразвития России.

- В настоящее время ИЭФ «Синергия» осуществляет стратегическое партнерство с известными (рейтинговыми) зарубежными бизнес-школами:

Durham Business School (Durham University) – Великобритания (совместные программы MBA и MA по дистанционной форме обучения, британский диплом), а также привлечение наиболее выдающихся преподавателей для чтения лекций в ИЭФ «Синергия» (по рейтингу «Financial Times» 2009 года BS Durham входит в 100 топ-бизнес-школ мира, занимает 13-е место в Великобритании и 22-е в Европе).

NewCastle Business School (Northumbria University) – программы MA «Магистр практического менеджмента» и программа бакалавра по специализации менеджмент (3 + 1) – (New Castle BS – University Northumbria – вуз № 1 среди современных вузов Объединенного Королевства по рейтингу «Times»).

Международный институт моды, дизайна и маркетинга «Полимода» (Италия, Флоренция), возглавляемый С.Версаче; совместная программа «Магистр международного маркетинга моды».

Проведены переговоры и подготовлен проект сотрудничества с американской бизнес-школой Wharton (по рейтингу «Financial Times» в течение последних четырех лет – 1-е место в мире по программе MBA).

Заключено соглашение с Французской бизнес-школой города Рене.

Заключено соглашение с крупнейшим американским колледжем Аугсбург.

Установлены тесные контакты с бизнес-школой Оксфордского университета,

Джэдж-бизнес-школой Кэмбриджского университета, бизнес-школой Кренфильдского университета, Technische Universität Dresden (Германия), бизнес-школой университета РАСЕ (США) и другими зарубежными вузами.

- Генеральное партнерство ИЭФ «Синергия» с АМВА по проведению ежегодной международной конференции в Москве в 2007 году сделала институт узнаваемым и известным среди сотен европейских и других континентальных бизнес-школ, что позволяет наладить с ними сотрудничество в любое время и по любым вопросам обучения, НИОКР и консалтинга.

7. ИЭФ «Синергия» имеет **богатейший опыт работы с корпоративными клиентами:** с 1988 по 2000 год – сотни предприятий стран СНГ и России по зарубежному и отечественному обучению. Особое место в этот период занимают корпоративные программы по подготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов налоговой службы Москвы и РФ (около 1000 человек) и Федеральной службы налоговой полиции Москвы и РФ (600 человек). С 2000 года по настоящее время основными корпоративными клиентами являются:

- ОАО «Уралкалий» (с 2005 года по настоящее время подготовлены 50 руководителей инженерно-технических и других служб);
- ФГУП «Институт химии и механики» (подготовлены 14 топ-менеджеров и 42 руководителя исследовательских подразделений инновационного профиля);
- Пенсионный фонд Российской Федерации (по программам MBA подготовлены 100 руководителей центрального аппарата и региональных управлений субъектов РФ (2000 – 2007 годы), по краткосрочным программам – более 1500 специалистов);
- телекоммуникационная компания «Телмос» в составе АФК «Система» (14 членов правления компании в 2003 – 2005 годах);
- с 2000 года осуществляется корпоративное обучение руководителей и специалистов финансово-экономических и кадровых служб Министерства транспорта РФ – морские и речные порты и парохозяйства, региональные транспортные инспекции (подготовлены более 600 человек);
- с 2007 года по настоящее время организованно обучение по краткосрочным корпоративным программам: компания «Самсунг» – по программам «Финансы», «Маркетинг»; компания «Натекс» – по программе «Управление проектами».

8. ИЭФ «Синергия» – **практически единственная российская бизнес-школа, имеющая учебно-**

консалтинговый центр. Диапазон выполняемых проектов – от полной реструктуризации предприятий, реинжиниринга, совершенствования технологических процессов, инновационного управления до корпоративного обучения сотрудников предприятий различного масштаба как российских, так и зарубежных компаний. Объектами исследования выступают различные по характеру субъекты хозяйствования и их комплексы, в том числе и такие «большие корпорации», как ОАО «Газпром», ИК «Лукойл», корпорация «Nestle», бюджетные организации разных уровней – Министерство торговли и внешних связей, Морфлот, Пенсионный фонд РФ, Госкомстат РФ, Мировой банк, Росспорт. С 2002 по 2008 год выполнены научно-исследовательские работы по 51 теме, из них 14 заказных и 37 инициативных. Исследования, консалтинг и преподавание рассматриваются институтом как взаимосвязанные виды деятельности, дополняющие друг друга. Образовательные программы института во многом являются хорошим полигоном для проверки исследовательских проектов.

9. ИЭФ «Синергия» – *ведущая бизнес-школа по переподготовке и повышению квалификации специалистов и руководителей малого и среднего бизнеса.* «Синергия» – постоянный победитель конкурсов и участник «Межотраслевой программы подготовки кадров для рыночной экономики». В 2004 – 2006 годах институт стал победителем конкурсов городской целевой программы «Подготовка кадров для рыночной экономики в городе Москва на 2004 – 2006 годы» (подготовлены более 3000 специалистов). В 2008 году институт выиграл три лота на реализацию программ MBA по трем специализациям – «Предпринимательство и управление компанией», «Финансовый менеджмент», «Управление человеческими ресурсами» – для руководителей и собственников малого и среднего бизнеса, обучение по которым ведется в настоящее время. Количество обучаемых – 70 человек. (ИЭФ «Синергия» выиграл три лота, школа бизнеса МГУ – два лота, РЭА им. Г.В.Плеханова – один лот, АНХ – один лот).

10. ИЭФ «Синергия» – *в числе ведущих вузов, реализующих программы инновационного менеджмента,* в рамках:

1. Программ MBA «Стратегический менеджмент» – 120 часов (из них 40 академических), с 2000 года.
2. Программы мини-MBA «Инновационный менеджмент» – 120 часов (из них 80 академических). Программа осуществлена в 2008 году для 42 специалистов, работающих в сфере инноваций ФГУП Института химии и механики.

3. Программа «Мастер бизнес-инноваций» – 540 часов (длительность – 6 месяцев).

4. Программа «Инновационная стратегия малых и средних предприятий» – 120 часов (из них 40 академических).

5. Программа «Стоимость как основной критерий успешности инновационных стратегий» – 120 часов (из них 40 академических).

Программы 4 и 5 предназначены для слушателей программ MBA малого и среднего бизнеса.

11. На базе имеющегося опыта и интеллектуального потенциала ИЭФ «Синергия» готов *к организации отдельной специализированной программы MBA по технологическому предпринимательству.* В качестве основы для разработки и запуска специализированной программы MBA по технологическому предпринимательству может быть предложена программа по специализации «Производственный менеджмент», реализуемая для руководителей производственных подразделений ОАО «Уралкалий» (540 часов, из них 180 академических).

12. ИЭФ «Синергия» реализует *уникальную дистанционную программу MBA,* не имеющую аналогов в России. Ведущими преподавателями «Синергии» разработан комплект электронных учебных пособий для самообучения (21 CD). Дисциплины имеют унифицированную структуру, учитывающую международные требования. Все учебники прошли государственную сертификацию (ОФАП РФ). Кроме того, слушатели программ MBA по всем формам обучения обеспечиваются комплектом авторских учебников (12 дисциплин). Такой специальной серии учебников, подготовленных авторским коллективом ИЭФ «Синергия» и изданных многотысячными тиражами издательством «Инфра-М», не имеет ни одна бизнес-школа.

13. ИЭФ «Синергия» обладает *высококвалифицированным преподавательским составом.* К программам уровня MBA привлекаются 64 преподавателя, из них 98% имеют ученые степени и звания, в том числе 45% – доктора наук и профессора. Средний возраст – 42 года. Многие из них преподают на английском языке. Исследования, консалтинг и преподавание рассматриваются институтом как взаимосвязанные виды деятельности, дополняющие друг друга. Для этого созданы необходимые материальные и финансовые условия. Бесценное значение имеет привлечение к учебному процессу иностранных преподавателей, представителей бизнеса и государственных структур.

14. ИЭФ «Синергия» как частная бизнес-школа обладает **финансовой самостоятельностью и независимостью**, основанной на самофинансировании образовательной деятельности, имеет мобильность и высокую степень ответственности как правовой, так и денежной за реализацию проектов.

15. ИЭФ «Синергия» на протяжении всех лет своего существования ведет **научно-исследовательскую работу**:

- с 1989 по 1993 год было проведено более 300 научных исследований для предприятий страны по проблемам внедрения новых экономических методов организации и управления предприятием;
- центр информационных технологий внедрил АСУ на ряде предприятий, а также в административных структурах некоторых регионов страны (Магаданская область, г. Ноябрьск и т.д.);
- была разработана и осуществлена крупномасштабная научно-исследовательская работа «Разработка решений проблем социально-экономического развития Ноябрьского региона в переходный период»;
- в конце XX века ИЭФ «Синергия» выиграл тендер на право разработки комплексных мер по стратегическому развитию нефтяного холдинга «Сиданко» и тендер по организационной перестройке системы поставок сырья и сбыта готовой продукции крупнейшего отечественного производителя минеральных удобрений АО «Аммофос» (Череповец);
- в 2004 году была проведена научная работа на тему «Содействие Минэкономразвития России в области анализа и разработки предложений по созданию комплексной системы обучения и подготовки специалистов по управлению и регулированию сложных экономических систем и отдельных секторов экономики в части финансовых рынков».

Менеджмент ИЭФ «Синергия» ведет активную научно-исследовательскую работу. За этот период было защищено три кандидатские и две докторские диссертации по современным экономическим проблемам и развитию бизнес-образования.

В настоящее время в аспирантуре ИЭФ «Синергия» обучаются 30 человек. В ближайшее время намечена защита четырех кандидатских и одной докторской диссертации. Свыше 20% работ аспирантов и слушателей программ MBA направлены на создание и продвижение новых продуктов.

16. ИЭФ «Синергия» через Ассоциацию выпускников программ MBA и второго высшего профессионального образования (около 2000 человек) и обучающихся (порядка 1000 человек) имеет **хоро-**

ший потенциал для подготовки и привлечения специалистов в сферу высокотехнологичных отраслей экономики – «локомотива» выхода России из кризисной ситуации.

17. Инфраструктура ИЭФ «Синергии». В настоящее время общая площадь арендуемых помещений на базе РЭА им. Г.В.Плеханова составляет 1200 квадратных метров. Всего используется 22 учебные аудитории, организовано 300 посадочных мест в учебных аудиториях и 70 – в трех современных компьютерных классах. Все рабочие станции объединены в единую локальную сеть с доступом в Интернет. В 2005 году приобретено оборудование для видеоконференцсвязи, что позволяет проводить интерактивную лекции и семинары с привлечением специалистов из регионов России и зарубежных лекторов.

18. В библиотечной базе содержатся материалы по программам обучения более чем по 200 дисциплинам. Студенты ИЭФ «Синергия» могут пользоваться фондами библиотеки РЭА им. Г.В.Плеханова, в которой на текущий момент содержится более миллиона экземпляров книг и журналов. «Синергия» централизованно пополняет фонды библиотеки, специально для слушателей приобретая необходимую учебную и учебно-методическую литературу. Вся литература передается слушателям на безвозмездной основе. Ежегодно на эти цели выделяется порядка 480 тыс. рублей. По каждой учебной дисциплине институт на собственном оборудовании издает учебно-методические пособия для преподавателей.



С.В.Жильцова

MBA – школа бизнеса

Абитуриенты часто задают вопрос: «А может ли бизнес-школа научить бизнесу?». Да, если ее деятельность успешна на протяжении многих лет. Да, если школа демонстрирует стабильное развитие, несмотря на сложную конъюнктуру и ограничения. Да, если школа имеет устойчивую репутацию и международное признание. Да, если школа обладает финансовой независимостью.



Светлана Владимировна ЖИЛЬЦОВА, кандидат экономических наук, доцент, первый проректор ИЭФ «Синергия», директор школы MBA

MBA: опыт работы

Школа MBA как самостоятельное подразделение ИЭФ «Синергия» действует с 2004 года, обладает серьезным опытом в реализации программ формата MBA, к которым мы относим все программы MBA, «Executive MBA», «Executive Education» (повышение квалификации и профессиональная переподготовка). Школа имеет хорошую репутацию, подтвержденную стабильным набором, отзывами выпускников и слушателей, оценками и рейтингами таких средств массовой информации, как «Ведомости», «Известия», «Независимая газета», «Карьера», «Финанс», «Секрет фирмы», «Интернет-ресурсы». К настоящему моменту около тысячи выпускников прошли обучение по программам MBA.

MBA: международная аккредитация

Авторитет и международное признание школы во многом обусловлены международной аккредитацией программ MBA и MA. «Синергия» – первой из семи российских бизнес-школ получила аккредитацию Международной ассоциации MBA (AMBA) в 2001 году, а в 2006 году успешно реаккредитовалась на максимально возможный срок – пять лет (до 2011 года). Безусловным подтверждением качества реализуемых программ MBA является *выдержка из отчета экспертной комиссии Международной ассоциации MBA (AMBA) в мае 2006 года:*

«...с момента первой аккредитации в 2001 году была проведена серьезная работа и заметны значительные сдвиги во многих областях:

- школа имеет мощный растущий целевой рынок в России и странах СНГ и занимает лидирующую позицию на этих рынках по реализации программ MBA;
- школа имеет налаженные связи с корпоративными организациями;

- высокий уровень качества преподавательского состава;
- качество знаний, полученных студентами как вечернего, так и заочного отделений, и их опыт работы достойны похвалы;
- студенты оказывают поддержку школе и рекомендуют обучение в ней своим друзьям и коллегам;
- реализация программ по большинству критериев соответствует критериям АМБА, а по ряду критериев превосходит стандарты МВА».

МВА: международные связи, стратегическое партнерство

Международная аккредитация программ МВА в 2001 году позволила установить партнерские отношения с ведущими учебными заведениями, что подтверждает авторитет школы в мировом образовательном пространстве. ИЭФ «Синергия» ведет совместные программы МВА с 2003 года. Среди основных стратегических партнеров, входящих в первую сотню мировых рейтингов, можно отметить Durham Business School (Durham University), Newcastle Business School (Northumbria University, Великобритания), лучшая мировая бизнес-школа Wharton (США). В качестве иллюстрации приведем выборочные рейтинги бизнес-школ, с которыми сотрудничает ИЭФ «Синергия» по программам МВА, «Executive MBA», МА, «Executive Education» (табл. 1).

Таблица 1
Наиболее влиятельные рейтинги бизнес-школ

	FT	TT	TT	BW	F	USN	TE	JTU			
1	Wharton	1	-	11	4	5	3	17	8	US	Филадельфия University of Pennsylvania
2	Cranfield	35	-	-	-	-	-	13	-	UK	Три кампуса Cranfield School of Management
3	Durham	80	8	122	-	-	-	65	-	UK	Дюрам Durham Business School
4	Standford	6	-	17	6	2	1	4	4	US	Стэнфорд Stanford University
5	MIT	9	-	9	9	17	4	18	6	US	Кембридж Massachusetts Institute of Technology
6	Harward	3	-	1	2	3	1	12	1	US	Бостон Harvard University
7	Cambridge	17	2	3	-	-	-	7	18	UK	Кембридж University of Cambridge: Judge
8	Newcastle	-	20	162	-	-	-	79	-	UK	Ньюкасл Newcastle University Business School
		2009	2009	2008	2008	2007	2008	2008	2008		

Сокращения:

FT –	Financial Times	Мир
TT –	The Times	В 2009 – только Великобритания, 2008 – Мир
BW –	Business Week	Только США
F –	Forbes	Только США
USN –	US News and Mail	Только США
TE –	The Economist	Мир
JTU –	Jiao Tong University	Шанхайский институт образования, Социальные науки

Условные обозначения:

- Отсутствует в рейтинге, не вошел в ТОП, отсутствует из-за не принадлежности к региону рейтинга

МВА: «Твой путь к успеху»

Конкурсные акции и мероприятия, проводимые бизнес-школами, также можно считать подтверждением их возможностей, зрелости и авторитета. Совместно с общенациональной газетой «Известия» нами дважды (в 2005 и 2007 годах) был проведен конкурс «Твой путь к успеху». Цель конкурса состояла в привлечении и отборе талантливых руководителей на обучение по российским и британским программам «Мастер делового администрирования». Победители получили уникальную возможность бесплатно обучаться по программам МВА и МА. Проект был реализован при поддержке почетных профессоров ИЭФ «Синергия» принца М.Кентского, сэра П.Джаджа, лорда Р.Скидельского, а также при участии главы модного дома «Versace» С.Версаче. Приведем некоторые высказывания почетных профессоров, выделивших специальные гранты на обучение по дистанционным программам МВА:

Его королевское высочество принц Майкл Кентский:

«С большим воодушевлением я поддерживаю совместный проект Института экономики и финансов «Синергия» и общероссийской газеты «Известия», так как считаю его реальной поддержкой развития малого и среднего бизнеса в России. Такой конкурс проводится уже второй раз. От своего имени я выделяю специальный грант на обучение по дистанционной программе МВА для привлечения талантливых людей, проживающих во всех регионах России. Желаю успехов всем участникам конкурса».

Эр Пол Джадж, выпускник MBA и председатель совета выпускников бизнес-школы «Wharton», основатель Judge Business School of Cambridge University, президент АМВА: *«Ассоциация MBA выступает за продвижение и адаптацию международных стандартов бизнес-образования во всех странах мира. «Синергия» – первая российская бизнес-школа, получившая международную аккредитацию, тем самым способствовала росту международного авторитета российского образования и его интеграции в мировое образовательное пространство. Считаю такой конкурс прекрасной инициативой и поддерживаю его проведение выделением именного гранта на обучение по дистанционной программе MBA».*

Лорд Роберт Скидельский, член Палаты лордов Парламента Великобритании, пэр, барон Скидельски Тилтонский Восточного Суссекса 1991, профессор политической экономики в Университете Ворвик (Warwick University): *«Образование всегда служит интересам экономики, общества и отдельных людей. В эпоху развития национальных экономик знания являются основным преимуществом, позволяющим опережать себя и время. Доступность качественного образования – условие процветания нации. Совместный проект «Синергии» и газеты «Известия» направлен на поддержку талантливой молодежи России. С удовольствием поддерживаю такую инициативу и выделяю персональный грант на обучение по дистанционной программе MBA».*

Цели, поставленные нами, были успешно решены, при этом результаты конкурса позволили сделать существенные выводы.

Во-первых, конкурс показал востребованность бизнес-образования не только на территории Российской Федерации и в странах ближнего зарубежья, но и среди граждан, имеющих российское гражданство, проживающих и работающих за рубежом. Спрос на качественное бизнес-образование во много раз превышает предложение, несмотря на огромное количество программ по экономике и управлению.

Во-вторых, программы MBA завоевали прочное место на рынке образовательных услуг, несмотря на пока еще противоречивое отношение к ним со стороны как бизнес-сообщества, так и государственных органов. Современные руководители рассматривают обучение как процесс «капитализации» знаний, которые в современных условиях являются основным конкурентным преимуществом для достижения карьерных, финансовых и социальных целей. Ценность MBA – это не только сумма знаний и навыков, получаемых в процессе обучения, это внутренний капитал, обладатель которого готов им распоряжаться и нести ответственность за принимаемые решения.

В-третьих, конкурс развеял наши опасения, что квалификация MBA – это дань моде. Стремление получить бизнес-образования – закономерный процесс,

связанный с развитием экономики и предпринимательства, изменением ценностных ориентаций, потребностью в самореализации.

В-четвертых, конкурс показал необходимость развития и распространения любых форм бизнес-образования с использованием информационных технологий. Обучение по дистанционной форме позволяет сделать MBA доступной для любого желающего не только с точки зрения более низкой цены на программу, но и с географической точки зрения. Дистанционное обучение позволит сделать бизнес-образование массовым и доступным каждому.

В целом конкурс подтвердил, что существующие проблемы конкуренции на рынке бизнес-образования, и прежде всего среди программ MBA как наиболее привлекательных объектов этого рынка, заставляют учебные заведения реально оценивать происходящие изменения, осваивать новые технологии для привлечения слушателей на свои программы, менять формат взаимодействия между ними и слушателями в плане предоставления образовательных услуг и организации обучения. Интерес, проявленный к конкурсу, показал, что такие конкурсы нужны и не только как разовая, случайная акция. Сегодня, особенно в условиях экономического спада, школы могли бы предлагать «бесплатные, конкурсные» места на программы бизнес-образования с тем, чтобы привлекать способных менеджеров, которые не только создадут престиж своей школе, но и станут основой для формирования новой, свободной управленческой элиты.

МВА: концепция программы

Современный бизнес – понятие комплексное. Управление им становится все сложнее и многограннее, поэтому наши программы MBA призваны подготовить менеджера с учетом всех современных требований ведения бизнеса, обеспечив его необходимыми знаниями и умениями. Речь идет о подготовке управленцев в широком понимании этого слова.

Топ-менеджеры должны обладать весьма конкретными знаниями в области межфункциональной организации управления и бизнес-процессов современного предприятия. Требуется отработка интегрированного подхода к управлению производством, инновациями, маркетингом, финансами, персоналом и другими видами деятельности предприятия. Важно при этом достаточно четко определить целевую направленность и технологию каждой из этих функций, возможности их эффективного взаимодействия при решении общих задач в управлении компанией. Такой подход составляет концептуальную основу подготовки руководителей по программам MBA.

Программы MBA – программы подготовки менеджеров общего профиля, или «дженералистские», но наличие специализаций позволяет подготовить слушателя к управлению производственной, финансовой или торговой компанией. В настоящий момент школа MBA ИЭФ «Синергия» реализует пять специализаций:

- Стратегический менеджмент.
- Финансовый менеджмент.
- Стратегический маркетинг.
- Управление бизнес-процессами.
- Производственный менеджмент.

Как показывает наш опыт, наличие специализаций (функциональных) дает школе неоспоримое конкурентное преимущество, которое выражается прежде всего в наличии научно-практических школ, профессиональном преподавательском составе, отработанных методиках и учебном обеспечении, что является безусловным «интеллектуальным» активом школы.

На рынке существуют как «функциональные», так и «отраслевые» специализации программ MBA. С одной стороны, такое обилие специализированных программ свидетельствует о «рыхлости» и «несформированности» рынка бизнес-образования. Узкая специализация скорее характерна для магистерских программ или для их аналога – программ второго высшего образования. Цели обучения и аудитория таких программ значительно отличаются от программ MBA. С другой стороны, как функциональные, так и отраслевые специализации отражают потребности российского бизнеса в получении необходимых знаний и практических навыков. Следуя этим тенденциям, некоторые западные школы открывают у себя специализированные программы, как правило, в области финансов.

По опыту нашей школы, 60% слушателей выбирают специализацию «Стратегический менеджмент, 25% – «Финансовый менеджмент», 15% – «Стратегический маркетинг». Выбор стратегической специализации обусловлен желанием видеть бизнес в целом, понимать последствия принимаемых решений, мыслить системно. Финансовая специализация вооружает готовыми инструментами принятия решений, управления финансовыми рисками и активами, повышения капитализации компании и бизнеса в целом. Специализация «Производственный менеджмент» востребована в корпоративных программах, прежде всего разработанных для ОАО «Уралкалий». В 2006 году институт запустил программу MBA в области спортивного менеджмента (для спортсменов и предпринимателей в области спортивного бизнеса) и выставочного бизнеса (программа разработана в связи с потребностью регионов в профессиональных кадрах для выставочного дела). Обучение по программе дополняют курсы по выбору слушателя, углубляющие или дополняющие полученные знания. Их состав постоянно обновляется с учетом требований современного бизнеса.

MBA: образовательные технологии

Преподавательский состав – «лицо» программы, основа качества учебного процесса. К программам уровня MBA привлекаются 64 преподавателя, из них 98% имеют ученые степени и звания, в том числе

45% – доктора наук, профессора. Средний возраст – 42 года. Многие из них преподают на английском языке. Ряд отечественных преподавателей читают лекции в зарубежных университетах. Регулярно проводятся мастер-классы ведущих преподавателей программ MBA по актуальным вопросам управления. За последний год их было проведено более 20. Бесценное значение имеет привлечение к учебному процессу иностранных преподавателей, представителей бизнеса и государственных структур.

Исследования, консалтинг и преподавание рассматриваются школой как взаимосвязанные виды деятельности, дополняющие друг друга. Для этого созданы необходимые материальные и финансовые условия.

Накапливается и обобщается теоретическая и практическая база для бизнес-образования. Так, ИЭФ «Синергия» совместно с издательством «Инфра-М» подготовил и выпустил серию учебных пособий для MBA. Это первая отечественная систематизированная серия такого большого объема для обучения менеджеров. Серия обобщает опыт зарубежной и российской практики управления компаниями, а также более чем пятилетний опыт преподавания по российским программам MBA. Авторы учебных пособий – ведущие преподаватели и консультанты в области управления, имеющие большой опыт работы в рамках программы: О.А.Косоруков (Методы количественного анализа в менеджменте), Л.М.Бурмистрова (Финансы и бухгалтерский учет предприятия), Л.В.Карташова (Организационное поведение), А.В.Райченко (Общий менеджмент), В.А.Баринов, В.Л.Харченко (Стратегический менеджмент), Б.А.Соловьев (Маркетинг), И.Я.Лукаевич (Финансовый менеджмент), С.В.Ильдеменов, А.С.Ильдеменов, С.В.Лобов (Операционный менеджмент), Л.В.Карташова (Управление человеческими ресурсами), Ю.И.Попов, О.В.Яковенко (Управление проектами), В.В.Репин, В.Г.Елиферов (Реструктуризация бизнес-процессов), В.А.Баринов (Организационное проектирование).

Активно внедряются информационные технологии и интерактивные методы обучения. Успешно реализуется дистанционный проект MBA, в рамках которого коллектив ведущих преподавателей разработал самообучающие электронные пособия по 21 дисциплине, сориентированные на самостоятельное изучение. Все дисциплины имеют унифицированную структуру, учитывающую международные требования. Материалы охватывают 10 базовых дисциплин (соответствуют государственным требованиям) и 11 дисциплин по выбору. Все дисциплины обладают унифицированной структурой: дисциплина – модули – блоки. Блоки – фрагменты материалов, имеющие план и четко сформулированную учебную цель. Каждая дисциплина предваряется путеводителем по изучению, каждый модуль – перечнем ссылок на дополнительные ресурсы (литература, интернет-ресурсы, видеофильмы и т.д.). Так, каждая дисциплина содержит задания для самостоятельной работы с разбором, тесты для самопроверки и кейсы. В

общей сложности – около 400 заданий, 100 тестов и 100 кейсов. В программу включена коллективная деловая игра, выполняемая слушателями в удаленном режиме с последующим совместным обсуждением результатов во время очных лекций-консультаций (или в режиме видеоконференцсвязи для региональных слушателей). Все учебники прошли государственную сертификацию (ОФАП РФ).

Вместе с тем реализация этого проекта связана не только с развитием дистанционной формы обучения, но и с обеспечением методической базы для обучения слушателей по другим формам и программам обучения. Все это расширяет возможности для слушателей и позволяет им самим «моделировать» для себя образовательную программу и график обучения. Таким образом, школа стремится совместить наши отечественные государственные требования с международными стандартами, которые предусматривают сокращение аудиторной нагрузки и выход на самостоятельную, творческую работу, позволяющую слушателям усвоить больший объем материала в единицу времени.

Значительно усовершенствованы технологии обучения и с точки зрения использования современных коммуникационных средств. Одним из первых среди отечественных вузов наш институт внедрил систему видеосвязьконференций, позволяющую в режиме он-лайн проникнуть в любые уголки нашей страны и мира, воочию «слышать» и дискутировать каждому слушателю с ведущими учеными и специалистами России и других стран мира. Информационные технологии в «эпоху знаний» полностью меняют представление о доступности образования, в том числе и элитного.

МВА: позиционирование программ

Вопрос позиционирования программ МВА и выявления основных сегментов потребителей в настоящее время становится очевидным. Обучение по программам МВА слушателей, обладающих различным опы-

том управления, уровнем ответственности, должностным положением и социальным статусом, не всегда эффективно. Должно ли бизнес-образование (МВА) быть массовым или элитным? МВА – это программа только для «топов» или для людей, стремящихся сделать карьеру в бизнесе? Полагаем, что школам пришло время более четко позиционировать свои учебные программы – для высшего уровня управления или для менеджеров среднего звена. Мы проанализировали основной контингент слушателей программ формата МВА и их целевые установки. Выводы, полученные нами, сведены в табл. 2.

Российские программы МВА, в отличие от западных, реализуются по формам, позволяющим сочетать работу и обучение. Это продиктовано экономической ситуацией, спецификой ведения бизнеса в России, карьерными устремлениями слушателей. В школе МВА нашего института программы реализуются по всем формам обучения, что позволяет слушателям учитывать личные возможности, специфику работы, места проживания, индивидуальные потребности.

Интерес к различным формам обучения подтверждается результатами опроса: «Какие из перечисленных форм обучения по программе МВА вас интересуют», организованного РБК (Росбизнесконсалтинг) в феврале 2009 года. В опросе приняли участие 11 848 респондентов (рис. 1).

В школе МВА превалирует вечерняя форма обучения (60%). По дистанционной программе МВА обучаются 25% слушателей, 15% слушателей обучаются заочно. Все формы поддерживаются разработанным учебно-методическим обеспечением как на бумажных, так и на электронных носителях.

МВА: корпоративные проекты

Корпоративные программы призваны создать квалифицированную управленческую команду на очень высоком уровне. Задача корпоративного обучения –

Таблица 2
Основной контингент слушателей программ формата МВА

Программа	Целевая аудитория	Форма обучения	Диплом
МВА	Менеджеры-практики высшего и среднего звена, владельцы бизнеса, имеющие опыт работы не менее двух лет и стремящиеся получить высшую управленческую квалификацию международного уровня без отрыва от работы, изменить социальный статус, карьерное положение	Вечерняя Очно-модульная (заочная) Дистанционная	Российский диплом и международный сертификат об аккредитации программы
EMBA	Руководители высшего звена управления, владельцы бизнеса, имеющие опыт работы не менее пяти лет, стремящиеся выделиться среди остальных	Вечерняя Очно-модульная (заочная)	Российский диплом и международный сертификат об аккредитации
Магистратура	Лица, имеющие высшее образование по любой специальности, желающие продолжить образование или дополнить полученное образование экономическим и имеющие склонность к научно-исследовательской работе	Дневная Вечерняя Очно-модульная (заочная) Дистанционная	Российский и международный дипломы
Executive Education (мини-МВА)	Лица, желающие повысить свою квалификацию и получить современные знания в профессиональной сфере	Вечерняя Дистанционная	В зависимости от программы

Таблица 3
Формы обучения в школе МВА ИЭФ «Синергия»

Очно-модульная (вечерняя)	Для лиц, живущих и работающих в Москве или Московской области Для лиц, предпочитающих аудиторные занятия, контакты с преподавателями, слушателями
Очно-заочная (модульная)	Для лиц, живущих и работающих в Москве или Московской области, но чей график работы не позволяет приезжать на занятия к 18.30 Для лиц, проживающих или работающих в другом регионе РФ Для лиц, оптимизирующих расходы на обучение
Дистанционная (модульная)	Для лиц, проживающих или работающих в любом регионе РФ Для лиц, оптимизирующих расходы на обучение Для лиц, предпочитающих самостоятельно формировать свой график обучения, не отрываясь от места жительства, работы
МВА – группа выходного дня	Для лиц, живущих и работающих в Москве или Московской области Для лиц, оптимизирующих расходы на обучение Для лиц, предпочитающих удобный график обучения
МВА – 14 месяцев (сокращенный вариант)	Для лиц, имеющих экономическое образование Для выпускников Президентской программы Для слушателей любых других программ МВА

объединить руководителей-профессионалов в различных областях: инженеров, производственников, финансистов, специалистов области IT, юристов на основе менеджмента. Доля корпоративных программ МВА приближается к 20%. Это программы МВА и EMBA, реализуемые совместно с Пенсионным фондом РФ (с 2000 года), телекоммуникационной компанией «Телмос» (в составе АФК «Система», с 2004 года), ОАО «Уралкалий» (с 2005 года), краткосрочные программы (формат мини-МВА) для компаний «Самсунг», «Натекс», ФГУП «Химия и механика». Программы, выстроенные под корпоративного заказчика, учитывают специфику бизнеса компании, максимально адаптируются к целям и задачам, четко вписываются в план стратегического развития.

Корпоративная программа МВА Пенсионного фонда РФ

Одним из ведущих корпоративных заказчиков программы МВА является Пенсионный фонд РФ. С 2000 года в рамках программы «Мастер делового администрирования» прошли подготовку 100 управляющих и заместителей управляющих региональных отделений ПФР. Уникальность данного проекта заключается в том, что это первый корпоративный заказ на подготовку государственных служащих по программе МВА, которая в первую очередь предназначена для обучения руководителей высшего и среднего звена бизнес-структур. Уже в период обучения более половины слушателей стали инициаторами и приняли участие в процессе реформирования пенсионной системы страны и

реструктуризации органов Пенсионного фонда России. Актуальные проблемы процесса реформирования пенсионной системы нашли отражение в тематике выпускных работ и продемонстрировали стремление слушателей использовать полученные знания и свой опыт для решения конкретных проблем, связанных с деятельностью фонда.

Корпоративная программа «Executive MBA» ОАО «Уралкалий»

С 2005 года ведется обучение по корпоративной программе EMBA в одном из крупнейших в мире предприятий по производству минеральных удобрений ОАО «Уралкалий». В настоящее время завершает обучение вторая группа руководителей инженерно-технических служб по специализациям «Производственный менеджмент» и «Стратегический менеджмент». Целью обучения является приобретение системы новейших знаний и производственных навыков в области управления предприятием с углубленным изучением процессов управления производством и операциями. Обучение заканчивается защитой каждым слушателем исследовательского проекта, направленного на решение конкретных управленческих задач компании.

Н.Вольвач, специалист по подбору и оценке персонала ОАО «Уралкалий»: «Обучение по этой программе давно считается стандартным требованием, предъявляемым к современному руководителю. Многие задаются вопросом, почему успешные руководители и топ-менеджеры, вместо того чтобы пожинать плоды свое-

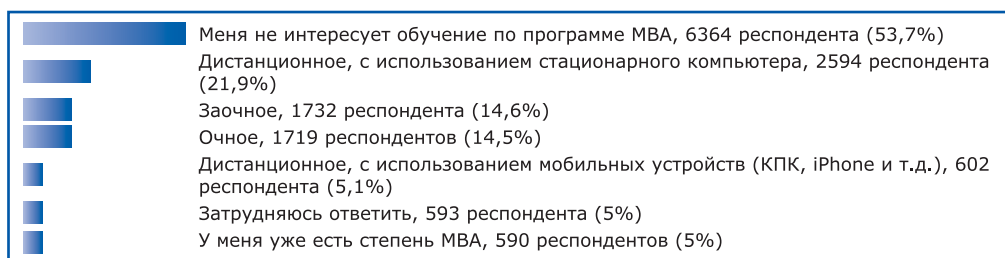


Рис. 1. Результаты опроса РБК

го труда, опять окунаются в учебу? Все просто. Популярность дипломов MBA напрямую зависит от двух вещей. Во-первых, конкуренция на рынке труда. Во-вторых, современный бизнес требует постоянного обновления знаний менеджеров любого уровня. Необходимо соответствовать все новым задачам, стоящим перед компанией. Вот и в «Уралкалий» руководствуются принципом: профессионально подготовленные и развивающиеся кадры способствуют развитию компании, укрепляют ее позицию на мировом рынке. Первый опыт (выпуск прошел в июле 2007 года) оказался успешным. Поэтому принято решение организовать второй поток. Старт обучению будет дан в середине ноября, на финишную обучающуюся выйдут в июле 2009 года, когда состоится защита дипломов... Конкурс был, как в хорошем вузе. В итоге выбрали 25 счастливых. Среди них не только производственники, как это было в предыдущем наборе, но и юристы, экономисты, финансисты. Все эти люди успешно зарекомендовали себя в работе, являются участниками программы «Кадровый резерв» (Соль земли. – 2007. – № 45).

MBA: перспективные проекты

MBA для малого и среднего бизнеса

В декабре 2008 года ИЭФ «Синергия» стал победителем тендера на подготовку руководителей малого и среднего бизнеса, организованного Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства Москвы и Московским фондом подготовки кадров. В тендере принимали участие такие вузы, как АНХ при Правительстве РФ (один лот), школа бизнеса МГУ им. М.В.Ломоносова (два лота), РЭА им. Г.В.Плеханова (один лот), ИЭФ «Синергия» (три лота). Обучение будет проходить по трем специализациям:

- Финансовый менеджмент.
- Управление человеческими ресурсами.
- Предпринимательство и управление компанией.

MBA – Master of Business Acceleration

В настоящее время государство активно поддерживает инновационные проекты в экономике, прежде всего в высокотехнологичных областях. Однако существуют объективные сложности для развития и управления такими проектами:

- Большинство ученых, решивших продвигать свои технологии в бизнес, делают это сами. Отсутствует культура привлечения учеными предпринимателей в свои компании.
- «Стартапы» не могут предложить конкурентные условия профессиональным менеджерам пока нет инвестиций. Инвестиции получить невозможно пока нет опытной управленческой команды. Классическая дилемма «equity gap».

- Успешные предприниматели мало знакомы с инновационным бизнесом, не владеют информацией, где и как можно получить доступ к технологиям, не обладают специфическими знаниями, необходимыми для коммерциализации технологий.
- «Стартапы» не растут на «неудобренной почве», для крупного капитала ранние стадии несут системные риски – на решение проблемы ранних стадий нужна политическая воля и инструмент снятия рисков.

На базе имеющегося опыта и интеллектуального потенциала школа готова к организации новой специализированной программы MBA по технологическому предпринимательству. Разработана новая программа MBA для предпринимателей, работающих в высокотехнологичных индустриях (альтернативная энергетика, cleantech, новые материалы, приборостроение, авиационные технологии, медицина и биотехнологии), которая будет базироваться на совершенно иных принципах обучения. Структура учебного плана соответствует логике создания бизнеса и развития инновационных стратегий, слушатели MBA будут привлекаться для содействия коммерциализации изобретений и разработок, их оценок и продвижения. Технологические проекты отличаются длительным инвестиционным циклом, способность заставить проект эффективно работать на всех стадиях напрямую зависит от принятия грамотных последовательных решений. В условиях, когда в экономике идет смена вектора – от государственного управления к частному и корпоративному, получение бизнес-образования специалистами, работающими в сфере высоких технологий – необходимое условие успешного развития компании.

«Executive MBA» совместно с Newcastle Business School

Анализ рынка бизнес-образования показал, что спрос на дипломы престижных зарубежных школ будет только увеличиваться в условиях глобализации международного рынка труда. В сложившихся условиях ИЭФ «Синергия» продолжит работу над созданием новых проектов в области бизнес-образования совместно с зарубежными партнерами. Таким проектом станет «Executive MBA» (совместная программа с Newcastle Business School), по окончании которой слушатели получат два диплома: российский и британский. Обучение будет проходить в ИЭФ «Синергия» (Россия) и Newcastle Business School (Великобритания).

MBA: слушатели, выпускники

«Синергия» акцентирует внимание на привлечении к обучению в первую очередь слушателей, которые по своим профессиональным и личностным качествам смогут в ближайшем будущем вносить значительный вклад в управление компанией на стратегическом уровне. При отборе слушателей принимаются во внимание

их интеллектуальный уровень и личные качества (целеустремленность, мотивация к обучению, умение работать в команде, лидерские качества).

Таблица 4
Аудитория программ MBA

Средний возраст	30,5 года
Управленческий стаж	8,6 года
Базовое образование	Техническое – 28% Экономическое – 38% Гуманитарное – 34%
Сфера деятельности	Торговля Услуги Производство IT
Занимаемая позиция	Среднее звено – 41% Высшее звено – 51% Собственник – 8%
Пол	Мужчины – 70% Женщины – 30%

Руководство школы отдает себе отчет в том, что знания, полученные слушателями во время обучения, должны постоянно совершенствоваться. Заинтересованность слушателя в личном развитии является одним из критериев отбора слушателей на программу и их оценки.

Выпускники имеют право бесплатно присутствовать на всех гостевых лекциях, организуемых школой в рамках программы MBA, и имеют значительные скидки на приобретение новых учебных пособий и посещение новых учебных курсов, разрабатываемых школой. Слушатели последнего года обучения имеют преимущественное право зачисления в аспирантуру института, что позволяет им при желании продолжить обучение, другими словами, уже обучаясь по программе MBA, приступить к выполнению диссертационной работы. Такая система позволяет слушателям и выпускникам школы MBA непрерывно повышать свою квалификацию и заниматься личным развитием.

Во всем мире количество желающих получить бизнес-образование растет из-за экономической рецессии. Но в России тенденции другие, и прямая взаимосвязь между ухудшением экономической ситуации и спросом на бизнес-образование не столь очевидна. На сокращение наборов влияет и повышение цен (в этом году увеличение стоимости произошло на 20%), и усиливающаяся конкуренция между бизнес-школами. Меняются и мотивы получения бизнес-образования, главными из которых становятся инвестиции в собственное развитие, капитализация личных навыков и знаний, получение, таким образом, дополнительных конкурентных преимуществ. Кандидаты пытаются оптимизировать издержки на обучение, увеличивая востребованность дистанционных и очно-модульных программ MBA, краткосрочных программ формата мини-MBA.

Будет расти спрос на инженеров со степенью MBA, причем спрос в регионах на таких специалистов будет увеличиваться быстрее, чем в столице. Дефицит специалистов в этой сфере связан с состоянием экономики прошлых лет, спадом развития промышленности и переквалификацией технических специалистов в другие сферы.

Поддержка малого и среднего бизнеса, инновационных проектов со стороны государства, несомненно, заставит предпринимателей приобретать системные знания и навыки в сфере управления бизнесом, что станет неотъемлемой частью их профессионального и квалификационного роста.

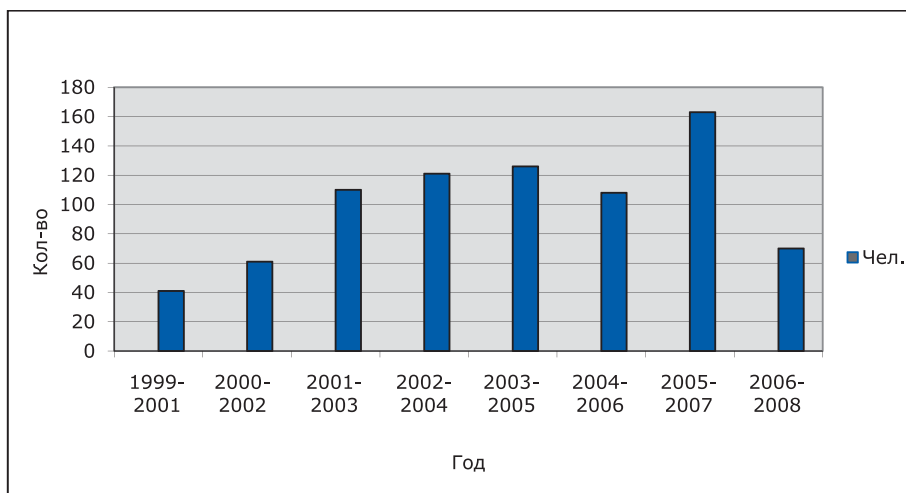


Рис. 2. Динамика выпусков слушателей по программам MBA

Л.В.Карташова
И.В.Толстова

Бизнес-образование без границ

Какие новые требования предъявляет к бизнес-образованию мировая практика? Каковы международные стандарты качества и критерии оценки образовательных программ? Какие тенденции в этой области наметились за последнее время? Что собираются предпринять в ближайшее время ведущие международные школы бизнеса для приближения своей деятельности к новым требованиям и перспективам развития бизнеса? Россия не может стоять в стороне от вопросов, которые волнуют мировое сообщество.



Лариса Васильевна КАРТАШОВА, доктор экономических наук, профессор, проректор по международным связям и развитию, директор программ «Executive MBA», MBA и MA Durham Business School of Durham University – ИЭФ «Синергия»

Ирина Владимировна ТОЛСТОВА, руководитель департамента международных связей, координатор программ «Executive MBA», MBA и MA Durham Business School of Durham University – ИЭФ «Синергия»

Международные связи и сотрудничество: что это дает российским бизнес-школам

Институт экономики и финансов «Синергия» с самого начала своего существования ориентировался на международные связи и интернациональные стандарты качества. В связи с этим мы хотели бы поделиться своими соображениями относительно интернационализации российского образования и перспектив совершенствования его качества. Они далеко не бесспорны. Но мы надеемся, что уроки, которые мы извлекли, могут быть полезны как тем школам, которые уже прошли определенный путь, так и тем, которые только начинают выстраивать международное партнерство и связи в этой области.

Мы остановимся на проблемах качества программ MBA и их международной аккредитации, выскажем свои соображения относительно международных рейтингов и российской специфики их проведения. В заключение мы затронем текущие проблемы, с которыми столкнулись российские и зарубежные школы бизнеса в условиях кризиса, и те возможности, которые открываются сегодня. При этом мы будем полагаться как на опыт ИЭФ «Синергия», так и на практику других российских и зарубежных школ бизнеса, с которой столкнулись в процессе участия в экспертизе их деятельности при проведении международной аккредитации Ассоциации MBA.

Несколько слов о международном опыте и связях ИЭФ «Синергия»

ИЭФ «Синергия» является членом ряда международных ассоциаций, таких как Российская ассоциация бизнес образования (РАБО), Международная ассоциация MBA (AMBA), Европейская ассоциация развития менеджмента (EFMD).

На протяжении многих лет институт осуществляет обширные деловые связи с ведущими университетами, институтами, центрами по подготовке кадров, консультационными фирмами и крупными компаниями во многих странах мира (США, Великобритания, Италия, Германия, Франция и т.д.). Аккредитация в 2001 году программ MBA института Международной ассоциацией MBA открыла дополнительные возможности для установления взаимовыгодных деловых контактов с аккредитованными топ-бизнес-школами по всему миру. Подтверждением тому служат настоящие и перспективные зарубежные проекты по программам MBA. Это в первую очередь реализуемый с осени 2002 года проект программы MBA по дистанционной форме обучения совместно с Durham Business School of Durham University (Великобритания). В рамках соглашения по реализации этого проекта наряду с непосредственно организацией обучения по

программам MBA и MA предполагается также развитие взаимовыгодного сотрудничества в области совместных научных исследований и обмена преподавателями.

В последние годы активно развивались связи института с американскими бизнес-школами. На основе договора о сотрудничестве по программам MBA с Augsburg College (США) осуществляется разработка совместной программы MBA для корпоративных заказчиков из числа крупнейших транснациональных компаний, ведущих хозяйственную деятельность в России.

Установлены и осуществляются рабочие контакты по программам «Executive Education» с Wharton Business School (Университет Пенсильвании). Проходят регулярные встречи студентов и выпускников программ MBA Wharton Business School (первое место среди 100 топ-бизнес-школ: *Financial Times Global Ranking, 2009*) Университета Пенсильвании с выпускниками и студентами программ MBA ИЭФ «Синергия».

В настоящее время сложились взаимовыгодные партнерские связи по программам MBA и повышению квалификации с рядом ведущих университетов Великобритании (Ньюкасл бизнес школой, Northumbria University, Judge Business School Кембриджского университета и т.д.). Успешно реализуются международные проекты с Polimoda Institute International Fashion Design & Marketing (Италия).

В институте на регулярной основе проводятся встречи с зарубежными и российскими профессорами и бизнес-лидерами. Так, в прошлом году слушатели программ MBA имели возможность встретиться с почетным профессором ИЭФ «Синергия», директором инвестиционной американской фирмы «Security Pacific Capital Group», председателем совета директоров компании «Berkeley Capital Partners», членом совета директоров СУЭК Д.Боски. Запомнился актуальный модуль, посвященный инновационному менеджменту, который провел профессор Университета Дарема П.Андриани. В гостях у ИЭФ «Синергия» побывал профессор Кингстонского университета Р.Мэттьюз. Неоднократно выступали, в том числе и в режиме видеоконференции, профессора Американского колледжа Аугсбурга доктор М.Палезни Зап, М.Макинтош и С.Зитник. Из последних встреч, которые прошли в ИЭФ «Синергия» уже в этом году, хотелось бы отметить встречу с выпускником Wharton Business School University of Pennsylvania, специалистом в области финансов и недвижимости А.Протасовым.

Качество образовательных программ: международная практика и российские тенденции

Основным стратегическим направлением деятельности института является повышение качества собственных образовательных программ, а также оказание помощи другим бизнес-школам, испытывающим потребность в методологической поддержке на этапе становления программ MBA и обеспечения их качества.

Вопросы повышения качества российского образования в настоящее время активно обсуждаются на всех уровнях. Государство выделяет средства на развитие образования. Бизнес начинает интегрироваться в учебный процесс, поддерживая идею создания современных бизнес-школ, конкурентных на международном рынке образовательных услуг, соответствующих международным требованиям. По этому поводу в прессе высказываются самые разнообразные, зачастую противоречивые идеи. Они касаются как реального положения российских бизнес-школ и достигнутых ими успехов, так и существующих проблем и перспектив развития национальной системы образования и его интеграции в международное образовательное пространство.

Высказывается мнение, что российские школы значительно отстают от зарубежных. В связи с этим ставится задача создания модели идеальной школы будущего, появления неких «школ-оазисов», которые в перспективе должны будут превосходить зарубежные аналоги и стандарты. В числе приоритетных задач называется привлечение преподавателей мирового класса и лучших студентов, в том числе и из-за рубежа, а также получение такими школами международной аккредитации. Целесообразность и значимость поставленных задач не вызывает сомнений. Однако в процессе их решения полезно было бы еще раз внимательнее присмотреться к уже достигнутым в этой области успехам, а также проанализировать те проблемы и трудности, которые могут возникнуть на этом пути.

Как оценить качество образовательных программ

Спрос на бизнес-образование во всем мире возрастает. Увеличивается число школ, предлагающих свои услуги. Расширяется спектр их программ. Повышаются требования к их качеству. Усиливается конкуренция среди школ. Более агрессивной становится их PR-деятельность. Не скупясь на эпитеты, представители школ называют свои конкурентные преимущества. А как разобраться, соответствуют ли они действительности? Сделать это тем, кто выбирает школу или конкретную программу, не просто. Многие в первую очередь обращают внимание на бренд и репутацию школы. Хочется также положиться на оценки независимых авторитетных экспертов. Важно, например, поинтересоваться, есть ли у школы аккредитация, особенно международная. Дополнительно полезно узнать, какое место она занимает в рейтингах.

Рейтинги или аккредитация? Информация, полученная на их основе, зачастую противоречива. Чем это объяснить? Критерии, положенные в основу большинства рейтингов, и критерии аккредитации школ на первый взгляд во многом сходны. Они касаются карьеры выпускников, качества преподавательского состава, исследовательской деятельности школы. Однако бизнес-школы, занимающие ведущие места в рейтингах (особенно если в сфере исследования

попали далеко не самые лучшие школы), могут не соответствовать жестким критериям международной (либо национальной) аккредитации. И наоборот, бизнес-школы, имеющие почетную аккредитацию, не обязательно могут лидировать в рейтингах. Особенно, если эти рейтинги получены на основе некорректных или недостаточно представительных исследований.

Итак, рейтинги и аккредитация – это не одно и то же. В чем их отличия? Прежде всего в их предназначении. Цель аккредитации – определить соответствие деятельности школы стандартам качества. При аккредитации, как правило, преобладают качественные показатели, хотя, безусловно, могут учитываться и количественные характеристики. У рейтингов иная цель. Они предназначены для того, чтобы сравнить бизнес-школы по выбранным критериям и «проранжировать» их в порядке убывания или возрастания тех или иных показателей. При этом в исследовании преобладают, как правило, количественные оценки

Рейтинги: международная и российская практика

Интерес к рейтингам бизнес-школ, с одной стороны, растет, с другой – не ослабевает их критика. Например, рейтинги, основанные на оценках выпускников бизнес-школ. Считается, что и они не безупречны, при этом аргументы таковы: выпускники не всегда имеют возможность сравнивать разные школы. К тому же, кто будет плохо отзываться о школе, которую сам окончил?

Универсальных рейтингов, удовлетворяющих одновременно интересам всех сторон, не существует. К тому же в России есть своя специфика. Российские школы MBA, например, вряд ли могут сегодня участвовать в рейтингах программ MBA, проводимых «Financial Times». Ведь в числе основных их критериев используется рост зарплаты выпускников после окончания программы. Такие рейтинги рассчитаны на студентов дневных программ MBA, а их в России пока единицы. К тому же официальная заработная плата в российских условиях не является достоверным показателем увеличения доходов и карьерного роста выпускников.

Многие авторитетные международные организации и аккредитующие органы относятся к рейтингам весьма сдержанно, а порой даже скептически. А стоит ли вообще прислушиваться к рейтингам? На наш взгляд, почему нет? Ведь при всех недостатках рейтингов наличие пусть даже ориентировочных условных оценок лучше, чем отсутствие каких-либо оценок вообще. Другое дело, что к любым рейтингам надо относиться осторожно. Именно так поступают многие западные школы. Взвешенно должны относиться к рейтингам и те, кто выбирает их программы.

Что касается проведения рейтингов российских бизнес-школ, то в целом это, безусловно, положитель-

ная тенденция. Особенно если эти рейтинги стали результатом исследований, проведенных компетентными независимыми экспертами, и при этом была учтена национальная специфика, уровень зрелости российского рынка образовательных услуг, сложившиеся традиции. В частности, идет спор о том, кто лучше всего может дать оценку школы или ее программ – выпускники или, например, представители самих бизнес-школ? Какие критерии для сравнения школ можно использовать, а от каких надо отказаться? На наш взгляд, проблема не в этом. На самом деле может существовать бесчисленное количество исследований, а следовательно, и рейтингов, основанных на их результатах. Все они имеют право на существование, если подготовлены грамотно. Здесь все зависит от профессионализма тех, кто готовит рейтинги бизнес-школ. Должны быть также определенные навыки их интерпретации у тех, кто хотел бы воспользоваться результатами рейтингов и сделать на их основе правильные выводы.

Всем, кто интересуется результатами рейтингов бизнес-школ и хотел бы основываться на них при принятии решений, мы советуем задуматься над такими вопросами:

- С какой целью проводятся данные рейтинги?
- Для кого они предназначены?
- Что является предметом сравнения школ (критерии оценки)?
- Кто может проводить оценку выбранных критериев?
- Насколько корректно сформирована и насколько представительна база исследования?

С какой целью и для кого проводятся рейтинги.

Большинство рейтингов предназначено для абитуриентов, выбирающих ту или иную школу или программу. В их основе лежат показатели карьерного роста выпускников, смены работы и повышения заработной платы. Однако в основе рейтингов по заказам работодателей могут лежать иные критерии – например, результаты работы выпускников до поступления на программу и после ее окончания. Существуют также специфические критерии и оценки, интересные в первую очередь самим бизнес-школам, государственным и правительственным органам, международным и российским общественным организациям.

Что является предметом сравнения школ (критерии оценки).

Критерии сравнения школ могут отличаться большим разнообразием. Все зависит от целей и интересов потребителей рейтинговых исследований. Например, в основе одних рейтингов могут лежать только *критерии-результаты* (рост зарплаты выпускников, повышение эффективности работы). Абитуриентов может больше интересовать именно эта группа критериев. А представители школ скорее всего обратят особое внимание на *средства достижения результатов* (преподаватели, наличие у школы изданных учебников и учебных пособий, методы обучения).

Есть рейтинги, которые носят комплексный характер. Так, критерии, положенные в основу составления рейтинга «Financial Times MBA», условно могут быть разделены на три группы. *Первая группа критериев* – рост доходов и карьерный рост выпускников. В числе показателей, которые при этом учитываются, – средняя зарплата выпускников, процент повышения доходов после окончания программы, оценка социального положения, карьерный рост, эффективность трудоустройства, процент тех, кому удалось трудоустроиться в течение трех месяцев, и т.д. *Вторая группа критериев* – характеристика международной ориентации школы и разнородности контингента обучающихся студентов и преподавателей. Западные школы заботятся о своем имидже. Они, например, стараются не допустить дискриминации, поэтому учитываются такие показатели, как доля женщин среди студентов и преподавателей. Делается также акцент на международную ориентацию школы (на так называемый критерий «интернационализации»). В эту группу попадают такие показатели, как доля преподавателей-иностранцев, доля студентов-иностранцев, опыт международной деятельности, языки, на которых ведется обучение, и т.д. *Третью группу* составляют критерии, характеризующие научно-исследовательскую и преподавательскую деятельность школы. Это в первую очередь рейтинг по количеству докторов наук и их цитируемости. Большое значение придается проводимым школой научно-исследовательским работам и публикациям их результатов. К сожалению, последний критерий не присутствует в большинстве российских рейтингов, в то время как на западе научно-исследовательская деятельность школы, использование ее результатов в учебном процессе, их внедрение в практику, публикации по актуальным проблемам бизнеса и менеджмента являются одним из самых весомых критериев при оценке деятельности школы. Это свидетельствует о ее потенциале, социальной ответственности перед обществом и связи с практикой

Кто может проводить оценку качества обучения.

Эта проблема в данный момент является одной из наиболее дискуссионных. Хотя попытки найти одного-единственного, самого лучшего для всех случаев эксперта вряд ли оправданы. В действительности оценку в зависимости от целей исследования и выбранных критериев, на наш взгляд, могут проводить:

- студенты и выпускники школ;
- работодатели;
- представители самих бизнес-школ (их руководители, ведущие профессора);
- независимые эксперты со стороны;
- представители общественных организаций и т.д.

Самые надежные выводы можно сделать, если сопоставить результаты рейтингов, полученных на основе различных оценок. Уместно вспомнить получающий все большую популярность на западе подход к оценке «360». Смысл его состоит в следующем. Чем более разносторонней является оценка, чем больше заинтересованных сторон принимает в ней участие, тем объективнее картина. Например, интересно было бы сравнить рейтинги обследованных школ, полученные на основе оценок выпускников, с рейтингами, полученными на основе опроса представителей школ или независимых экспертов. Однако рейтинг – дело трудоемкое. Поэтому в реальной жизни надо находить компромисс. Кому отдать предпочтение? Надо выбирать тех, кто в каждом конкретном случае лучше всего понимает суть проблемы, кто владеет наиболее полной информацией по тому или иному вопросу и кто более всего заинтересован в получении объективной и независимой оценки.

Насколько корректно сформирована и насколько представительна база исследования.

Это исключительно важный вопрос. Ошибки, некорректность и легковесность суждений здесь недопустимы. Ведь необоснованные результаты могут незаслуженно ударить по репутации тех или иных школ. Они могут также подтолкнуть тех, кто их выбирает, к неверным решениям. Чем сложнее исследование, тем труднее интерпретировать его результаты. Популярными становятся «специализированные» рейтинги. На западе, например, как правило, рейтинги программ MBA дневного, вечернего и дистанционного обучения составляются отдельно. Их не принято объединять, поскольку критерии оценки могут отличаться. Существуют также специализированные рейтинги школ в зависимости от качества подготовки в области конкретных направлений бизнеса и менеджмента: финансов, маркетинга, управления персоналом. Много внимания уделяется характеристике отобранной совокупности школ. Подробно описываются количественные методы анализа. Из обследования исключаются нетипичные школы (например, очень маленькие школы или школы-динозавры), для которых могут быть проведены специальные рейтинги.

Настало время и в России поставить исследования в данной области на профессиональный уровень. Нужны продуманные методики и квалифицированные эксперты. Ну а что касается сегодняшних рейтингов, то, выбирая бизнес-школу, мы советовали бы в первую очередь полагаться на наличие у школы авторитетной аккредитации, особенно международной. Аккредитация дается, как правило, на несколько лет. Нашей школе она предоставлена на пять лет, причем в этот период предусмотрены различные формы промежуточного аудита. Аккредитация является наиболее весомым показателем качества. К тому же она дает стабильные гарантии на продолжительное время. А относительно рейтингов надо иметь в виду, что положение школ в рейтингах может резко

меняться даже за короткое время в зависимости от методологии исследования, выбранных критериев и состава участников.

Международная аккредитация образовательных программ на российском рынке сегодня

За международной аккредитацией стоит многолетняя серьезная работа по совершенствованию качества всего учебного процесса. Она затрагивает все основные аспекты деятельности школы: ее миссию, рыночную стратегию, систему аудита, критерии оценки преподавателей, систему отбора студентов, методы обучения, ресурсное обеспечение, контроль результатов обучения и анализ карьеры выпускников. Деятельность таких школ прозрачна как для международного сообщества, так и для студентов и работодателей.

Если у школы есть международная аккредитация, то это значит, что эксперты из различных стран провели тщательный аудит деятельности школы, по итогам которого было признано, что ее деятельность соответствует международным стандартам. Кроме того, международное признание программ содействует трудоустройству выпускников российских учебных заведений как на отечественном, так и на зарубежных рынках труда.

Наиболее авторитетные в мире организации, аккредитующие бизнес-школы и их программы, – EQUIS, AACSB, AMBA. Первые две организации аккредитуют, как правило, деятельность бизнес-школы в целом (хотя в последние годы появились аккредитации отдельных программ, например EPAS в рамках EFMD). Судя по официальным источникам, аккредитацию известных международных аккредитующих органов – EQUIS и AACSB (за исключением EPAS) – не имеет пока ни одна из российских школ, разве что только их партнеры.

Ассоциация MBA специализируется на программах послевузовского образования (MBA, DBA, а также магистерские программы в области общего менеджмента). Она аккредитовала лучшие в мире программы. Среди них программы MBA ведущих школ (IMD, INSEAD, IESE, Cranfield, Warwick, Durham, London Business School и т.д.). Есть в этом списке и российские программы. Убедиться в этом легко, достаточно выйти на сайт AMBA (<http://www.mba-world.com>).

В настоящее время ассоциация аккредитовала 153 бизнес-школы в 69 странах мира. Среди них есть несколько лучших российских бизнес-школ. Кстати, по числу бизнес-школ, программы которых имеют международную аккредитацию этой всемирно известной организации, Россия в 2006 году занимала третье место после Великобритании (33 аккредитованные школы) и Франции (12 аккредитованных школ). Это больше, чем в Нидерландах и Испании (5), Греции и Канаде (3), Бельгии и Италии (2), Финляндии (1).

Программы Института экономики и финансов «Синергия» были первыми национальными программами, получившими международную аккредитацию AMBA в 2001 году. В июне 2004 года мы прошли промежуточный аудит аттестационной комиссии в составе четырех зарубежных экспертов во главе с руководителем департамента аккредитации AMBA доктором Р.Оуэном. Вот выдержка из заключения комиссии: «Комиссия отмечает серьезные успехи в плане достижения стандартов качества AMBA, высокий уровень профессионализма, мотивации и заинтересованности штатных сотрудников и профессорско-преподавательского состава, динамичный подход к преподаванию, носящий инновационный характер. Информация о консалтинговой деятельности преподавателей и список клиентов впечатляет. Положительно, что с момента предыдущей аккредитации создан Клуб MBA и Ассоциация выпускников». Были, конечно, и рекомендации по дальнейшему совершенствованию программы. Рекомендовано поработать над интеграцией функциональных дисциплин в единое целое, продолжить работу по усилению международных составляющих программы, развитию взаимодействия и сотрудничества с ее выпускниками.

В 2006 году программы MBA Института экономики и финансов «Синергия» успешно прошли реаккредитацию до 2011 года. Была также аккредитована сроком на пять лет (максимальный срок, на который дается аккредитация AMBA) программа института «Магистр общего менеджмента». Аккредитация была для нас сложным экзаменом, так как в составе комиссии наряду с представителями Ассоциации MBA анализ деятельности школы – ее менеджмента, преподавателей и студентов – проводили руководители и профессора лучших международных школ бизнеса – университетов Cranfield, Bradford и Aston.

С момента вступления в AMBA (а ее членами, в отличие от EFMD и AACSB, могут быть только аккредитованные школы) ИЭФ «Синергия» принимает активное участие в ее деятельности. Так, в 2007 ректор института профессор М.Я.Иоффе выступил с инициативой проведения международной конференции MBA в Москве, которая была поддержана руководством ассоциации. Институт выступил одним из основных спонсоров этой конференции и стал членом международного оргкомитета, приняв непосредственное участие в подготовке как содержательной, так и организационной части конференции. Доверие к институту со стороны AMBA проявляется также в том, что его представителей регулярно приглашают принять участие в проводимой AMBA экспертизе и международной аккредитации российских и зарубежных программ MBA. Более того, в 2008 года ИЭФ «Синергия» вошел в международный наблюдательный совет по аккредитации Ассоциации MBA (International Advisory Accreditation Board, IAAB), который анализирует мировые тенденции, проблемы качества образовательных услуг, рассматривает предложения по изменению критериев аккредитации и

процедуры ее проведения в соответствии с новыми условиями и международными требованиями.

Что показывают результаты международного аудита российских программ МВА

Результаты международного аудита российских образовательных учреждений, которые за последние пять лет получили международную аккредитацию АМВА, дают определенную информацию для размышления. Конечно, мы и сами видим, в чем за последние годы преуспели наши российские школы бизнеса, и одновременно знаем наши слабые места и проблемы. Однако мнение независимых зарубежных экспертов важно. К нему, несомненно, стоит прислушаться. Итак, как видят нас зарубежные эксперты, сравнивая наши школы с международными стандартами и критериями, что положительного они отмечают, над чем, по их мнению, нашим школам предстоит серьезно работать, чтобы оправдать присвоенный им почетный статус школы, имеющей международную аккредитацию?

Эксперты АМВА – представители отдела аккредитации Ассоциации МВА, руководители и профессора лучших зарубежных школ – вынуждены признать, что по большинству критериев оцениваемые ими российские школы соответствуют, а зачастую даже превосходят зарубежные стандарты. И это при том, что стоимость аккредитованных российских программ МВА, как правило, в несколько раз ниже, чем на западе. Российские школы МВА, претендующие на международную аккредитацию, вынуждены стремиться к высоким стандартам в условиях жестких финансовых ограничений. Спонсорская поддержка российских школ бизнеса только начинает получать развитие, и она пока не стала повсеместной практикой. Поэтому в части аудиторного и технического обеспечения учебного процесса, содержания библиотечного фонда лучшие российские школы хотя и попадают в допустимые минимальные границы международных стандартов, тем не менее, как правило, уступают лучшим западным школам.

Вместе с тем, по оценке зарубежных экспертов, российские школы располагают огромным творческим и энергетическим потенциалом. Они демонстрируют большую заинтересованность в сотрудничестве и дальнейшем развитии. Есть яркие выдающиеся личности среди преподавателей и представителей менеджмента. Студенты по уровню и мотивации к обучению зачастую не уступают студентам ведущих западных школ МВА, а нередко даже превосходят их уровень. Вот что отметил менеджер департамента аккредитации Ассоциации МВА П.Калладин в своем интервью корреспонденту журнала «WorldBusiness»: «Российский рынок МВА очень динамичный и здесь достигнуты значительные успехи».

В числе основных пожеланий российским школам МВА со стороны зарубежных экспертов – более четко определить стратегию развития бизнес-школы и сде-

лать так, чтобы слова не расходились с делом. Важно не только сформулировать миссию и определить стратегию, но и разработать процедуры, необходимые для ее реализации. При этом надо сделать их понятными и доступными для всех – преподавателей (как собственных, так и приглашенных, доля которых, кстати, в российских школах МВА зачастую бывает весьма значительной), студентов, менеджмента программ. Другое направление совершенствования связано с усилением внимания к научным исследованиям и их использованию в учебном процессе.

Мнения о направлениях совершенствования российского образования западных экспертов в основном совпадают с оценками руководителей самих аккредитованных школ. Однако по некоторым вопросам есть определенные расхождения. Например, что касается «интернационализации» российского бизнес-образования, то, хотя усиление внимания к развитию интернациональной составляющей в деятельности российских школ было в числе основных и наиболее часто упоминаемых рекомендаций по итогам аудита АМВА, зарубежные эксперты пока так и не определились, что же такое «интернационализация» в специфических российских условиях.

Интернационализация в российском контексте

Одним из основных показателей интернационализации принято считать долю студентов-иностранцев, которая в большинстве российских школ пока не велика. И надо ли нам прилагать усилия, чтобы в кратчайшие сроки довести это число до уровня западных школ, если в России существует огромный неудовлетворенный спрос внутри самой страны? Например, потребность в выпускниках программ МВА. Ежегодно, по разным оценкам, их число составляет примерно 5000 – 7000 человек, в то время как реальная потребность бизнеса в профессиональных топ-менеджерах, по оценке зарубежных аналитиков, превышает это число минимум в четыре раза.

Что касается доли студентов-иностранцев на программах, то во многих российских школах она пока действительно не высока. Причины здесь различные. Значительные резервы российской системы бизнес-образования пока еще не полностью реализованы. Сказываются и специфические климатические условия. Например, студенты из Азии, процент которых исключительно высок во многих западных школах, нередко опасаются суровых российских зим.

Вместе с тем после международной аккредитации интерес к программам ИЭФ «Синергия» со стороны иностранных студентов начал возрастать. Нам все чаще поступают заявления от граждан Китая, Тайваня, Японии, Индии, Пакистана, из латиноамериканских стран и стран Восточной Европы. Вот что рассказывает о своем обучении по программе МВА в ИЭФ «Синергия» выпускница из Тайваня Цень И-Хань. Прежде всего она рассчитывала получить современные знания в области управления, и в основном ее

надежды оправдались. Но были проблемы, в частности, языковые барьеры. По ее мнению, международная аккредитация программы MBA, по которой она училась, создает для нее перспективы для карьерного роста и трудоустройства как в России, так и за рубежом. На вопрос о том, порекомендовала бы она программу своим друзьям и родственникам, Цень И-Хань ответила утвердительно.

Привлечение в Россию студентов-иностранцев открывает большие возможности для формирования международных студенческих групп, обмена опытом, взаимодействия и общения. Однако для преподавателей и представителей менеджмента международных программ процесс обучения при этом заметно усложняется, так как оно должно, как правило, полностью или частично вестись на английском языке. Поэтому на таких программах должны работать как преподаватели-иностранцы, так и свободно владеющие иностранным языком российские преподаватели, которые должны сочетать знание языка и глубокие знания предметной области, владеть современными интерактивными методами обучения, не только хорошо представлять теорию, но и понимать практику, иметь опыт консультирования, знать кросскультурные особенности бизнеса и менеджмента в различных странах. Найти в России преподавателей, одновременно сочетающих в себе все эти качества, достаточно трудно. К тому же, работая со студентами-иностранцами по международным стандартам, такие преподаватели начинают претендовать на достойную по западным меркам оплату, а стоимость обучения в силу ряда причин (в том числе объективных) у нас зачастую в несколько раз ниже, чем за рубежом.

Международные образовательные проекты. Западное образование: миф или реальность

Во всем мире программа MBA стала стартовым уровнем квалификации для тех, кто хотел стать профессиональным топ-менеджером и бизнес-лидером. Качество и репутация выбранной программы должны помочь выделиться, обзавестись деловыми связями, сделать выдающуюся карьеру в бизнесе. Каким программам отдать предпочтение – российским или зарубежным? Где лучше всего получить современное образование? Можно поехать за рубеж и попробовать поступить на программу престижного западного вуза, например в США или Европе. При этом надо быть готовым пройти жесткий конкурсный отбор, найти средства для оплаты обучения (за рубежом оно будет стоить в три – пять раз дороже, чем в России) и быть уверенным, что потом удастся устроиться на работу, окупить затраты на обучение и сделать успешную карьеру в бизнесе. А можно ли, не отрываясь от работы, получить престижное западное образование в России и к тому же сделать это с минимальными издержками? Оказывается, можно.

Программы MBA – это бизнес-образование высшего уровня, а их основные потребители – менеджеры

высшего и среднего звена. Естественно, руководители такого уровня постоянно испытывают дефицит времени, и дистанционно-модульная форма обучения MBA становится для них порой единственным шансом повысить профессиональную квалификацию. Именно поэтому эта форма обучения пользуется все большим спросом в России и за рубежом.

Институт экономики и финансов «Синергия» уже более шести лет предоставляет возможность российским гражданам пройти обучение на английском языке по программам MBA и «Магистр менеджмента» ведущей европейской бизнес-школы – Durham Business School of Durham University (Великобритания). Данные дистанционно-модульные программы рассчитаны на период от двух до пяти лет и позволяют приобрести глубокие профессиональные знания, практические навыки и управленческие компетенции, не отрываясь от привычного образа жизни, работы и места жительства.

Durham Business School of Durham University

(Университет Дарем, www.dur.ac.uk/dba) – старейший вуз Великобритании после Кембриджа и Оксфорда. Престиж, репутация, качество, ведущее место в мировых рейтингах – это то, что отличает Дарем. На протяжении многих лет Durham Business School занимает ведущее место в мировых рейтингах. По рейтингу «Financial Times» (Global Ranking, 2009), она подтвердила свое место в числе «Топ – 100 бизнес-школ мира». Ценно, что Durham Business School находится на двадцатом месте в мире по критерию карьерного роста своих выпускников. Важно и то, что бизнес-школа Дарем имеет две престижные международные аккредитации – AMBA и EQUIS.

Сотни выпускников по всему миру преумножают своими успехами славу Durham Business School. Достойное место среди них занимают выпускники и студенты, поступившие на программу и обучающиеся в Институте экономики и финансов «Синергия». Программа аккумулирует многолетний опыт успешной подготовки профессиональных менеджеров бизнес-школы Дарем и ИЭФ «Синергия». Она состоит из трех ступеней. На первой ступени обучения, которая проходит в ИЭФ «Синергия», студенты изучают базовые дисциплины в области менеджмента, такие как управление в условиях глобализации, управление в конкурентной среде, управление человеческими ресурсами, управление финансами. Здесь же студенты изучают такую дисциплину, как управление системами, которая дает представление о современных методах анализа бизнеса, составляющих основу для принятия стратегических управленческих решений. Вторая и третья ступени проходят непосредственно в самом Дареме. Студентам предоставляется возможность выбора дисциплин в области управления организацией, стратегического маркетинга, предпринимательства и управления изменениями. Завершается обучение подготовкой диссертации, содержащей анализ проблемной обла-

сти и системное видение ее решения на стратегическом и оперативном уровнях управления организацией (отраслью). В процессе обучения студенты могут принять участие в установочных сессиях, проводимых Даремом два раза в год в Великобритании и Гонконге.

Что дает объединение усилий двух вузов российским предпринимателям и менеджерам, обучающимся по программе?

Во-первых, это уникальное соотношение «цена – качество». И хотя стоимость программы неуклонно повышается, можно получить престижное международное образование, заплатив за него примерно на 20% меньше, чем если поступать напрямую в Дарем. ИЭФ «Синергия» предоставляет также возможность получения образовательного кредита на эксклюзивных условиях.

Во-вторых, институт оказывает всестороннюю методическую, организационную и административную поддержку студентам на начальной стадии их обучения, организует дополнительные установочные лекции по дисциплинам первой ступени программы, предоставляет студентам возможность принять участие в гостевых лекциях почетных профессоров, среди которых выдающиеся профессора и менеджеры со всего мира.

В-третьих, на программу проводится круглогодичный набор. К тому же, если студенты поступают на программу через ИЭФ «Синергия», у них появляется дополнительное время для сдачи TOEFL и IELTS, которые являются обязательными условиями перехода на вторую и третью ступени обучения непосредственно в Дарем.

В-четвертых, есть возможность общаться как с зарубежными, так и с российскими преподавателями. К российским преподавателям этой международной программы предъявляются повышенные требования, все они свободно владеют английским языком, имеют опыт практической работы в консалтинге, проходили стажировки за рубежом и принимали участие в совместных международных проектах. Многие из них имеют дипломы и сертификаты западных бизнес-школ, работали в зарубежных компаниях, преподавали в западных бизнес-школах.

Есть и другие преимущества, о которых лучше всего могут рассказать сами студенты и выпускники программы:

А.Бершауер (педагогическое образование, учитель иностранных языков, занимал высшие управленческие позиции в российских и зарубежных компаниях): «Нужна была программа, диплом которой признавался бы за рубежом. Данная программа отвечала этому условию. К тому же программа входит в рейтинги «Financial Times», а это и есть тот самый знак качества образования на мировом уровне. Программа сделала из меня настоящего управленца. Появилось много друзей и партнеров за рубе-

жом. Вся прелесть этого (английского) обучения и состоит в отсутствии догм. Они говорят – да, есть то-то и то-то с теми-то недостатками и теми-то преимуществами. Как применить этот опыт – решение в ваших руках».

И.Матикян (окончила отделение экономической кибернетики экономического факультета МГУ им М.В.Ломоносова, последние восемь лет работает в российской компании ООО «ИнтерФармТехнология», специализирующейся на поставках промышленных линий для производства фармацевтических продуктов, занимает должность директора по внешнеэкономической деятельности, проживая в данный момент в Англии): «*Перебравшись в Англию, стала серьезно изучать возможность получить признаваемое во всем мире управленческое образование и пришла к парадоксальному выводу, что целесообразнее и менее обременительно с финансовой точки зрения такое образование получить на базе «Синергии». При этом образование будет очень высоким по качеству, поскольку это программа университета Дарема – старейшего университета Великобритании, имеющего очень высокую репутацию. Поступить в такой университет напрямую и учиться в нем очень сложно. А «Синергия» в течение первого года обучения берет на себя все организационные моменты, контакты с Университетом Дарема, оказывает дополнительную поддержку. Несмотря на то, что я выбрала дистанционную форму обучения, у меня, как и других студентов, есть возможность бесплатно прослушать лекции в рамках вечерней программы MBA. К сожалению, находясь в Лондоне, я не могла этим воспользоваться в полной мере, но зато я очень высоко оценила курс установочных лекций и семинаров, который проводился перед экзаменационной сессией в Москве».*

Еще одна программа бизнес-школы Дарема, реализуемая совместно с ИЭФ «Синергия», – дистанционная программа «Магистр менеджмента», о преимуществах которой рассказывает студентка первой ступени **Д.Крученюк**, уже окончившая Московский государственный университет геодезии и картографии: «*Прежде всего для меня было важно совмещать работу с учебой. Вторым важным критерием стало, безусловно, качество образования и репутация выбранных учебных заведений. Гибкость программы и возможность посещения вечерних занятий в ИЭФ «Синергия» также сыграли далеко не последнюю роль. Как ни странно, вопрос стоимости обучения занимал одно из последних мест, и невысокая цена этой программы по сравнению с другими, представленными сегодня в России, стала лишь дополнительным бонусом в выборе в ее пользу».*

К числу программ с выраженной международной ориентацией можно отнести и программу «Executive MBA», реализуемую институтом с 2007 года при поддержке Durham Business School. Программа направлена на развитие навыков принятия стратегических управленческих решений и формирование современного управленческого мышления профессионального топ-менеджера. Подавляющее большинство студентов – менеджеры высшего звена. Средний возраст студентов – 42 года. Стаж работы на управленческих позициях, как правило, более 15 лет. Программа носит «дженералистский» характер и предполагает тесную интеграцию дисциплин. Используются в основном интерактивные формы обучения – аналитические дискуссии, работа в командах, анализ «кейсов», деловые игры и презентации слушателей программы.

Важной отличительной особенностью программы является ее международная составляющая, изначально предусмотренная учебным планом программы (не менее 20% учебного плана). Она включает обязательный модуль (мини-MBA курс) в ведущих бизнес-школах Европы и США. В учебном плане предусмотрен также 16-часовой гостевой модуль с приглашением ведущих профессоров Durham Business School («Управление инновациями», «Управление в глобальной среде» и т.д.). Удачным дополнением к программе являются гостевые лекции с приглашением российских и зарубежных профессоров и топ-менеджеров успешных компаний. В рамках каждой дисциплины приветствуется освещение кросскультурных аспектов бизнеса и менеджмента, литература по курсам рекомендуется преподавателями как на русском, так и на английском языках.

Большой успех у студентов программ «Executive MBA» ИЭФ «Синергия» имел также интеграционный курс в бизнес-школе Дарем, содержащий такие модули, как «Управление в глобальной среде», «Управление в корпоративной среде», «Корпоративная социальная ответственность» и «Лидерство». Занятия проходили в интерактивной форме. В ходе посещения компании «Nissan», аэропорта «Нью-Касл» и других организаций удалось посмотреть, как современные концепции менеджмента работают на зарубежной практике, а заодно и подумать, как их можно использовать в российских условиях.

Мировые тенденции в области бизнес-образования: что принес кризис

Что происходит с бизнес-школами в условиях глобального экономического кризиса и рецессии? Какие тенденции наметились в последнее время на российском рынке образовательных услуг и что делать бизнес-школам в этих условиях? Данные вопросы неоднократно обсуждались на семинарах и в ходе «круглых столов», организованных РАБО, издательством журнала «Карьера» и другими заинтересованными организациями и структурами.

А что происходит в этой связи на международных рынках и что думают по этому поводу авторитетные

зарубежные эксперты в этой области? В феврале 2009 года в Институте экономики и финансов «Синергия» прошел видеомост «Москва – Лондон» на тему «MBA – текущая ситуация и новые возможности». Мероприятие было организовано ИЭФ «Синергия» при поддержке компаний «Begin Group», «Россотрудничество» и РИА «Новости». В рамках видеомоста состоялась презентация исполнительного директора The Association of MBAs (AMBA) Дж.Пурселл, которая общалась с участниками видеомоста, находясь на пресс-площадке РИА «Новости» в Лондоне. Она обозначила круг мировых проблем и возможности дальнейшего развития дополнительного образования (MBA, DBA, магистерских программ в области менеджмента), рассказала об основных принципах международной аккредитации, охарактеризовала последние тенденции в бизнес-образовании, его специфику в условиях рецессии, а также после выхода из кризиса.

С российской стороны в дискуссии приняли участие студенты и выпускники программ MBA, работодатели, представители «Executive Search» и средств массовой информации. Были заданы вопросы, касающиеся влияния кризиса на спрос на программы MBA и магистерские программы, форм государственной поддержки бизнес-школ и студентов. На вопрос о том, как повлиял кризис на спрос на программы MBA, Дж.Пурселл ответила, что спрос на эти программы в ряде стран даже увеличился. Аргументация такова: кризис – хорошее время переосмыслить свою карьеру и перспективы ее развития. К тому же у тех менеджеров, которые попали под сокращение, появилось время. Еще одно обстоятельство – потерявшие работу менеджеры западных компаний обычно получают значительные выходные пособия и компенсационные выплаты. Они намерены направить эти средства на обучение. Ведь по мере стабилизации экономики усилится конкуренция за перспективные рабочие места, и надо быть готовыми к новым возросшим требованиям. На вопрос относительно ценовой политики бизнес-школ в условиях кризиса, генеральный директор ассоциации ответила, что, несмотря на кризис, тенденция к сокращению цен на программы MBA не наблюдается.

В ходе дискуссии были высказаны интересные соображения относительно перспектив дальнейшего развития программ MBA, приближения их к потребностям сегодняшней практики и реальным условиям бизнеса. Дж.Пурселл поддержала конкретные предложения по развитию сотрудничества выпускников ведущих российских программ MBA с менеджерами – выпускниками аккредитованных бизнес-школ по всему миру. В целом во время встречи присутствовал конструктивный и оптимистичный настрой. Однако не на все вопросы удалось найти однозначные ответы. Их обсуждение продолжится на ежегодной международной конференции деканов и директоров программ MBA, аккредитованных AMBA топ-бизнес-школ. Конференция пройдет в мае 2009 года в Канаде, Монреале, и ИЭФ «Синергия» планирует принять в ней самое активное участие.

О.А.Косоруков

Дистанционная программа MBA ИЭФ «Синергия»

О дистанционной форме обучения сказано и написано очень много. Эта форма давно перестала быть чем-то экзотическим, а вопрос о ее целесообразности, который несколько лет назад активно дискутировался, разрешило само время. Сейчас уже обсуждается не вопрос «быть или не быть» этой форме обучения, а вопрос о том, как сделать ее более эффективной. Известно, что успех этой формы обучения складывается из трех составляющих: качественные учебные материалы, программная оболочка для поддержки ДО и четкая система работы учебной администрации программы и команды тьюторов.



Олег Анатольевич КОСОРУКОВ, доктор физико-математических наук, доцент ИЭФ «Синергия», специалист в области методов количественного анализа

Институт экономики и финансов «Синергия» был одним из первых, кто в 2003 году начал разрабатывать программы дистанционного обучения для слушателей программ MBA. Сложность данного сектора бизнес-образования с точки зрения внедрения дистанционных форм заключается в том, что программа MBA является комплексной долгосрочной программой, традиционно ориентированной на активную коммуникацию слушателей в процессе обучения. Предпосылок успеха данного проекта несколько. Во-первых, сформировавшаяся команда преподавателей не просто с опытом преподавания программ MBA вообще, а с опытом совместного преподавания в течение нескольких лет одной программы MBA ИЭФ «Синергия». Во-вторых, к этому времени ИЭФ «Синергия» уже имел опыт работы в дистанционной программе MBA совместно с одной из ведущих мировых бизнес-школ университета Дарем (Великобритания), дистанционная программа MBA которой в тот момент занимала восьмую позицию в мировом рейтинге дистанционных программ MBA (Financial Times, 2003). После тщательного отбора дисциплин был сформирован авторский коллектив из ведущих преподавателей программы MBA, который разработал учебные материалы по 21 дисциплине – 10 базовых дисциплин (соответствуют государственным требованиям) и 11 дисциплин по выбору. Важнейшими особенностями дистанционного контента являются его структурность, унифицированность и приспособленность для самостоятельного изучения. Отметим в этом плане лишь наиболее существенные особенности дистанционного контента программы MBA ИЭФ «Синергия».

Все дисциплины имеют унифицированную структуру «дисциплина – модули – блоки». Блоки – фрагменты материалов, имеющие план и явно сформулированную учебную цель. Каждая дисциплина предваряется путеводителем по изучению. Каждый модуль снабжен перечнем ссылок на дополнительные ресурсы (литература, интернет-ресурсы, программы, видеофильмы и т.д.). Каждая дисциплина содержит 15 – 25 заданий для самостоятельной работы с разбором (в общей сложности около 400 заданий для самопроверки). Каждая дисциплина содержит от трех до пяти тестов для самопроверки с вариантами правильных ответов (в общей сложности 60 – 100 тестов по всем дисциплинам). Каждая дисциплина содержит от трех до пяти кейсов с комментариями по их разбору (в общей сложности 60 – 100 кейсов на программу).

Помимо возможности доступа к базовым учебным материалам, а также контрольным и дополнительным учебным материалам через учебный портал, слушатели обеспечиваются материалами на твердых носителях – дисками с электронными учебниками дисциплин, зарегистрированных в Фонде алгоритмов и программ, а также базовыми учебниками. Это сочетание существенно повышает удобство изучения материалов, учитывая высокую деловую активность слушателей и возможные частые командировки. Особое внимание следует обратить на комплект базовых учебников, предоставляемых слушателям. Важно то, что этот комплект был разработан тем же авторским коллективом и издан в издательстве «Инфра-М», получив сертификацию Минобрнауки России для изучения в рамках программ MBA.

Обучение по программе проводится с помощью учебного портала, созданного с использованием «eLearningServer». Программа «eLearningServer» – система поддержки дистанционного обучения (СДО). Программная платформа «eLearningServer 3.0» – это современное программное обеспечение, позволяющее создать в Интернете учебные центры дистанционного обучения, которые обеспечивают весь цикл дистанционного обучения, включая регистрацию учебных курсов, регистрацию слушателей и преподавателей, ведение их личных дел, создание и публикацию упражнений и тестов, учебных материалов в разной форме, проведение различных форм занятий (теоретические, контрольные, практические, семинары, консультации, самостоятельная работа), учет успеваемости в электронной ведомости успеваемости (для преподавателей) и электронной зачетке (для учащихся), формирование и ведение расписания, синхронизированного по времени между участниками учебного процесса, постоянный контакт и общение между учащимися, преподавателями (тьюторами) и учебной администрацией (объявления, вопросы-ответы, чат, графическая доска).

Для обеспечения четкости администрирования программой и удобства слушателей в условиях отсутствия ежедневного очного контакта с учебной администрацией крайне важно наличие на дистанционных программах

подробных учебных регламентов. Такой регламент был разработан и утвержден. Каждый слушатель получает экземпляр регламента программы, в котором изложены все правила прохождения программы, требования, сроки представления работ и другие важные положения.

Крайне важным вопросом для дистанционных программ является организация контроля знаний и аттестации слушателей. В этом плане программа ДО МВА ИЭФ «Синергия» придерживается принципа поддержания высокой планки контроля при очном варианте итогового контроля. По каждой дисциплине выполняется обязательная контрольная работа, одна необязательная контрольная работа (по желанию) и курсовое задание. По базовым дисциплинам сдается письменный очный двухчасовой экзамен. Очно сдается государственный экзамен и защищается аттестационная работа.

Важным аспектом любой программы, особенно дистанционной, является ее периодическая верификация и актуализация. В этой связи обязательным требованием к учебным материалам программы ДО МВА ИЭФ «Синергия» остается регулярное обновление контрольных и учебных материалов, а также разработка материалов новых дисциплин. В настоящее время завершается разработка трех новых дисциплин: «Методы и модели корпоративного анализа данных», «Логистика», «Оценка бизнеса».

М.И.Миловидов

МВА – спортивный менеджмент: нечто новое на российском рынке!

Впервые в Институте экономики и финансов «Синергия» объявлен открытый набор на программу «МВА – спортивный менеджмент». Как появилась эта программа?



Михаил Игоревич МИЛОВИДОВ, проректор по повышению квалификации и переподготовке кадров ИЭФ «Синергия»

В 2002 году ИЭФ «Синергия» выступил учредителем Международной академии футбольной и спортивной индустрии (МАФСИ), которая проводила различные курсы повышения квалификации и переподготовки менеджеров и специалистов, работающих в различных футбольных клубах премьер-лиги и профессиональной футбольной лиги, в Российском футбольном союзе. За прошедшие годы наши слушатели стали участниками большого количества мероприятий, выезжали на стажировки за рубеж, побывали в футбольных клубах английской премьер-лиги, познакомились с практикой функционирования футбольного клуба «Ливерпуль». Кстати, этот клуб посетила и группа специалистов МВД РФ для ознакомления с решением проблем безопасности на футбольных стадионах. МВД России поручило нам разработку концепции безопасности при проведении спортивных соревнований. За эту большую работу ректор института М.Я.Иоффе был награжден Почетным знаком «За содействие МВД РФ». В течение нескольких лет были разработаны программы повышения квалификации менеджеров, работников служб безопасности, финансовых работников, представителей других специальностей, среди которых были и те, кто руководил стадионами и спортивными сооружениями. Одновременно была создана программа «МВА – спортивный менеджмент».

Начали мы с футбола, и при этом изначально планировали предложить бизнес-образование по программе MBA менеджменту наших футбольных клубов, лиг и ассоциаций. Однако в связи с большой занятостью менеджеров это оказалось делом сложным. Тогда мы обратили внимание на самих футболистов. Известно, что их спортивная карьера завершается, как правило, в 32 – 35 лет. Что делать дальше? А ведь в течение приблизительно пятнадцати лет своей футбольной карьеры они приобретают уникальный опыт, принимая непосредственное участие в деятельности клуба, – они «варятся» в этой среде, через своих агентов знакомятся с вопросами трансфертных сделок, знают все о начислении зарплат, наконец, знакомы с экономикой клуба. При этом они достаточно обеспеченные люди, и большую часть своих денег держат в банках, в том или ином бизнесе. Таким образом, в большинстве своем они уже находятся в бизнес-среде.

В конце 2007 года ИЭФ «Синергия» и МАФСИ начали сотрудничество с Профсоюзом футболистов и тренеров, которым руководят Н.Грамматиков, высококвалифицированный юрист-международник, и В.Леонченко, недавно завершивший свою блестящую футбольную карьеру и имеющий прекрасное филологическое образование. Мы набрали первую группу слушателей для получения дополнительного бизнес-образования по программе «Мастер делового администрирования (МВА)», в которую вошли такие известные футболисты, как С.Семак, В.Маминов, О.Пашинин, А.Игонин, Д.Ананко, М.Бузникин, Е.Бузникин, А.Медведев и другие.

Обучение построено на сочетании очной и дистанционной форм с использованием интернет-технологий на базе электронных самообучающих учебников по индивидуальному графику, что позволяет футболистам получать знания без отрыва от тренировочного и игрового процессов. До России подобная программа MBA существовала только в Ливерпульском университете (Великобритания), где в подразделении футбола реализуется программа MBA со специализацией «Футбольный менеджмент и управление футболом». Именно здесь для менеджеров российских футбольных клубов мы и организовали стажировку.

Наши слушатели-футболисты учатся по индивидуальным планам. Мы не можем обучать их в рамках обычных форматов, поскольку каждый клуб играет в разное время, в различных городах и дивизионах. Но мы нашли такие периоды, когда многие из них могут собраться вместе: например, в межсезонье, в период EURO – 2008. В остальное время, дабы не отрывать футболистов от тренировочного процесса, мы выдаем им так называемый дистанционный комплект – разработанный нашими преподавателями комплект из 21 электронного самообучающего учебника, которые в совокупности составляют базовые фундаментальные дисциплины программы MBA. Это не просто краткое описание той или иной дисциплины, а специальные учебники, системы, где можно самостоятельно находить ответы на вопросы, выполнять определенные задания, контролировать свои знания, играть в деловые игры и увлекаться ими. При этом для слушателей в соответствии с учебным планом органи-

зуются индивидуальные занятия и консультации, на которых они могут получить ответы преподавателей на свои вопросы. Постоянно осуществляется контакт слушателей с менеджерами проекта и преподавателями через Интернет. Другими словами, преподаватели работают как с группой, так и индивидуально.

Две трети программы посвящено фундаментальным базовым дисциплинам по стратегическому менеджменту и маркетингу. Слушатели приобретают определенные навыки, учатся понимать процессы, происходящие в макроэкономическом пространстве России и на уровне микроэкономики предприятия любого типа, учатся правильно ориентироваться в постоянно меняющейся рыночной среде. Мы же предлагаем своим слушателям приемы, инструментарий, анализ в области финансов, экономики, маркетинга и т.д. – все то, что столь необходимо менеджеру. Остальная часть программы ориентирована прежде всего на деятельность спортивных организаций.

Обучение по программе «MBA – спортивный менеджмент» делится на пять разделов:

Первый раздел – экономико-правовая и институциональная среда бизнеса: микро- и макроэкономика, правовая и международная среда бизнеса и т.д.

Второй раздел – научные основы современного менеджмента: фундаментальные науки, позволяющие слушателям понимать суть происходящего. Прежде всего это статистические, экономико-математические методы, знание которых позволяет просчитывать, какое влияние те или иные изменения на рынке могут оказать на бизнес. Кроме того, это финансы и бухгалтерский учет, но не просто бухгалтерия, а взгляд на нее с точки зрения управленца: для чего бухгалтерия служит предприятию и каковы аспекты ее деятельности. Дисциплина «Организационное поведение» практически знакомит слушателей со структурой предприятия, взаимодействием внутри него элементов структуры, персонала и внешней среды.

Третий раздел содержит базовые дисциплины в области менеджмента и практически формирует менеджера высшей квалификации. Это «Стратегический менеджмент» – проблема планирования для любого хозяйствующего субъекта, например, футбольного клуба, розничного предприятия, крупного завода, комбината и т.д.; «Маркетинг» – вопросы работы с поставщиками, покупателями, продвижение товаров и услуг на рынке (например, как «сделать» бренд игроку, для того чтобы повысить его стоимость на футбольном рынке); методическая дисциплина «Управление персоналом»; «Управление проектами» – как, например, за определенное количество времени выпустить определенное количество продукции, или как за три – четыре года подготовить пятерку футболистов, из которых троих оставить у себя, двоих отправить в сборную и т.д. Для решения многих проблем необходимо знать, какие требуются средства, какие тренерские кадры, какие условия, необходи-

мо просчитать все финансовые и организационные параметры. Профессиональные навыки менеджеры приобретают в ходе тренингов.

Четвертый раздел содержит специальные и специализированные дисциплины: «Организация спортивного бизнеса: национальный и международный аспекты», «Финансы в футбольных клубах: особенности формирования и управления», «Правовые особенности футбольного бизнеса», «Особенности маркетинга в футболе» (раскрутка футбольного клуба, его бренда, продажа его логотипа и т.д.), «Футбольный бизнес: управление изменениями и развитием».

Пятый раздел содержит дисциплины по выбору: «Особенности управления спортивными объектами» (это могут быть, например, дворцы спорта, тренировочные залы, стадионы), «Организация безопасности проведения спортивных мероприятий и спортивных матчей», «Управление карьерой спортсменов», «Страховая деятельность в спортивной индустрии» (обеспечение социальной защиты спортсменов). Кроме того, раздел включает выполнение самостоятельной работы прикладного характера: слушатель выбирает тему, например, адаптируя ее к месту своей будущей работы. В этот же период идет подготовка комплексного проекта: «Механизм корпоративного менеджмента в спортивных организациях», «Особенности маркетинга в спорте», «Финансовый менеджмент в спортивных организациях», «Правовые особенности спортивного бизнеса» и т.д. Следует отметить, что существует ряд дисциплин по выбору, связанных с развитием бизнеса как такового, при этом можно сделать уклон в любую сторону: можно взять часть дисциплин, связанных с футболом, часть – со спортом вообще, а часть – с функционированием самого бизнеса.

Особого внимания заслуживает наш преподавательский состав, в который входят как отечественные, так и зарубежные специалисты. Например, у нас преподает доктор экономических наук, профессор, руководитель специализации, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления РЭА им. Г.В.Плеханова А.В.Орлов, который много пишет по вопросам менеджмента в различных видах спорта. Он человек «футбольный», в свое время входил в совет директоров футбольного клуба «Динамо Москва». Наш проректор и руководитель Высшей школы управления спортом и досугом ИЭФ «Синергия» профессор Л.В.Аристов – специалист номер один в области управления спортивными сооружениями. Она одновременно является председателем комиссии по лицензированию футбольных клубов Российского футбольного союза и возглавляет один из важнейших департаментов Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ – департамент экономики, инвестиций и управления госимуществом. Из зарубежных преподавателей хотелось бы отметить М.Томича, бывшего генерального директора югославского спортивного общества «Црвена Звезда», при котором одноименный футбольный клуб стал обладателем кубка Европейских чемпионов. Это выдающийся специалист в области маркетинга и менеджмента, практик и фундаментальный теоретик в одном лице. Также мы пла-

нируем приглашать специалистов из Великобритании, куда благодаря нашим партнерам – известным британским футбольным клубам – слушатели программы уже сегодня могут ездить на стажировки. Кроме того, для обмена опытом мы стремимся приглашать и успешных менеджеров.

Набор на обучение по программе «МВА – спортивный менеджмент» не имеет временных рамок и проходит в течение всего года. Это обусловлено тем, что обучение, стоимость которого составляет около 10 тыс. долл., осуществляется, как мы уже отмечали, индивидуально, на базе интернет-технологий и электронных учебников. Так, несмотря на то, что обучение слушателей уже началось, в любой момент могут прийти новые слушатели, при этом они смогут посещать занятия в любой группе (например, в группе вечернего обучения, не обязательно в специализированной), а также посещать мастер-классы и гостевые лекции российских и зарубежных специалистов. Если в течение месяца несколько человек захотят начать обучение, из них будет составлена отдельная группа. С момента поступления каждого слушателя по его индивидуальному плану начинается отсчет двух лет, по истечении которых обучение заканчивается. После выполнения всего учебного плана и защиты выпускной работы слушателям выдаются дипломы и свидетельства.

Наши слушатели получают диплом менеджера высшей квалификации по программе МВА – первой в России, аккредитованной Международной ассоциацией программ МВА АМВА (Лондон), что делает диплом конвертируемым и признаваемым в мире, поскольку он отвечает самым высоким отечественным и международным стандартам. Кроме того, выпускники получают дополнительное свидетельство о приобретении специализации «Футбольный менеджмент» или «Спортивный менеджмент», а также соответствующий сертификат МАФСИ – официального университетского партнера УЕФА. Таким образом, выпускники программы смогут работать в любой сфере экономики.

Напомним, что при подготовке к олимпиаде в Сочи встанет проблема кадров, причем кадров самых разнообразных. Сочи планируется превратить в один из лучших курортов мира. Там будет построено огромное количество спортивных сооружений и, конечно, потребуется множество спортивных менеджеров. Именно здесь, на наш взгляд, пригодятся наши выпускники. Например, О.Пашинин и В.Маминов – известные игроки московского «Локомотива», завершившие свою профессиональную спортивную карьеру, которая помимо высочайших спортивных достижений продемонстрировала и редкую преданность клубу, – учатся одновременно и в Высшей школе тренеров (О.Пашинин успешно завершил обучение в конце прошлого года), и по программе «МВА – спортивный менеджмент». Через год они станут специалистами высокого уровня. С одной стороны, как многоопытные футболисты они прекрасно знают тренерскую работу и понимают все процессы изнутри, с другой – они будут иметь бизнес-образование, знать методы и формы управления бизнесом применительно к спортивной индустрии. Кстати, оба уже успешно начали тренерскую

деятельность в основной и молодежной командах клуба. Д.Ананко – девятикратный чемпион России и недавний обладатель Кубка Легенд в составе сборной России – человек очень ответственный и целеустремленный, имеет опыт работы в качестве спортивного директора в российском клубе и великолепно ведет бизнес по организации детских футбольных лагерей на базе мадридского «Реала». А.Игонин – опытный футболист и как капитан раменского «Сатурна» уже давно менеджер не только на футбольном поле, но и внутри коллектива – после окончания обучения получит знания, навыки и компетенции, основанные на серьезной базе профессионального бизнес-образования.

Знания и компетенции в сфере бизнес-образования во многом придадут футболистам уверенность и дадут возможность реализовать себя после окончания спортивной карьеры в любой сфере экономики, в том числе и в области спортивной и футбольной индустрии. А мы надеемся, что в ИЭФ «Синергия» начнут приходить не только футболисты, но и хоккеисты, баскетболисты, другие спортсмены из игровых и неигровых видов, и не только спортсмены, но и менеджеры, так как для будущей жизни всем необходимо бизнес-образование.

М.М.Лукомская

Выпускники школы МВА

С 1999 по 2009 год Институтом экономики и финансов «Синергия» по программе «Мастер делового администрирования» были подготовлены около 1000 менеджеров (по всем формам обучения, в том числе по корпоративным программам – более 140 менеджеров).



Мария Михайловна ЛУКОМСКАЯ, заместитель декана по программе «Мастер делового администрирования» ИЭФ «Синергия»

По данным опроса выпускников относительно соответствия обучения их ожиданиям были получены следующие результаты:

- 30% выпускников повысили заработанную плату;
- 50% получили повышение (продвижение) по карьерной лестнице;
- 27% намерены улучшить занимаемое положение;
- 40% рекомендовали коллегам и друзьям пройти обучение в школе МВА ИЭФ «Синергия».

Результаты опроса подтверждаются отзывами наших выпускников, завершивших программу МВА в разное время:

С.Афонский, выпускник 2005 года, участник международного конкурса (АМВА) на лучшего студента 2004 года: *«Польза от знаний, полученных на программе МВА, для меня огромна, они помогли понять глубину, сложность и многогранность бизнеса, что определило мое стремление к управлению компанией как понятного, объяснимого и вполне управляемого и предсказуемого механизма».*

К.Поздняков, выпускник 2008 года, кандидат экономических наук, финансовый директор ООО «Кронолеспром»: «Обучение в «Синергии» – это не только теоретические знания, но также возможность получить столь необходимые практические навыки принятия эффективных управленческих решений. Также следует отметить грамотно составленную программу обучения, максимально соответствующую современным мировым и российским экономическим реалиям. Немаловажным фактором при выборе бизнес-школы явилось то, что диплом «Синергии» является эквивалентом западной MBA Degree и соответствует стандарту Ассоциации AMBA (Великобритания), что позволяет достаточно успешно конкурировать на рынке труда с выпускниками зарубежных бизнес-школ. За время обучения я ни разу не пожалел о своем выборе. Сомневающимся однозначно стоит попробовать, и те цели и задачи, которые каждый ставит перед собой на карьерном поприще, обязательно сбудутся!».

В.Севастьянов, выпускник 2008 года, с 1 апреля 2008 года занимает должность руководителя направления развития крупной компании: «Программа MBA «Синергия» изменила мой подход к выполнению задач, расширила кругозор, изменила цели. Усилилось стремление занять более высокие позиции. В качестве основных преимуществ «Синергии» я бы выделил такие, как хороший преподавательский состав, сильный состав группы – руководители ведущих компаний, мощный финансовый и стратегический блоки, индивидуальный подход к слушателю, возможность посещать занятия других специализаций, лекции и мастер-классы иностранных специалистов, гибкий процесс обучения – обширный блок дисциплин по выбору. Большое впечатление оказали отзывы друзей, которые окончили и учатся в «Синергии».

Дистанционная программа MBA реализуется в ИЭФ «Синергия» с 2005 года. Первый выпуск слушателей состоялся в 2007 году. Успешно завершили обучение 21 слушатель программы.

Ж.Лалетина, выпускница дистанционной программы MBA 2007 года, начальник отдела Министерства экономики и труда Свердловской области: «Считаю, что программа MBA Института «Синергия», имеющая международный сертификат, стала для меня оптимальным вариантом повышения квалификации как

управленца. Она позволила систематизировать уже имеющиеся знания, сформировала системный взгляд на искусство управления и дала мощный толчок к дальнейшему саморазвитию. Редкая возможность быть в числе первых выпускников дистанционной программы MBA позволила мне принять участие в ее становлении. Могу с уверенностью сказать, что этот формат обучения доказал свою состоятельность, поскольку «живое» общение, объемно ограниченное во времени, было информационно насыщенным и содержательным, а полученные знания можно сразу же применять в реальной жизни».

С 1999 года «Синергия» проводит обучение высшего менеджментского состава крупных корпоративных заказчиков. По корпоративным программам MBA прошли обучение и стали выпускниками более 140 менеджеров.

Среди заказчиков ИЭФ «Синергия»:

- 1999 – 2007 годы: Пенсионный фонд РФ, более 100 выпускников;
- 2002 – 2004 годы: обучение по программе EMBA топ-менеджмента телекоммуникационной компании «Телмос», 15 выпускников;
- 2005 – 2009 годы: диплом MBA получили 50 руководителей инженерно-технических служб компании ОАО «Уралкалий».

Слово выпускникам корпоративных программ MBA:

Н.Пасынков, выпускник 2001 года, управляющий подразделением Пенсионного фонда РФ по Кировоградской области: «Обучение по программе MBA оказалось для меня очень полезным, так как упорядочило мои взгляды на некоторые управленческие технологии. Вместе с коллективом я попытался их внедрить и, думаю, успешно, что значительно облегчило нашу работу и помогает решать задачи, поставленные руководством. Считаю, что каждому современному руководителю необходимо пройти такое обучение».

Р.Розина, выпускница 2004 года, генеральный директор компании «Телмос», инициатор корпоративной программы обучения для 15 руководителей высшего уровня, в настоящее время вошла в руководство компании «Comstar» – лидера операторской связи на российском рынке: «Решение об организации корпоративного обучения не было для нас

спонтанным. Для создания квалифицированной управленческой команды необходимо коллективное обучение на очень высоком уровне, так как все руководители компании имеют по два образования или кандидатские степени. Задача корпоративного обучения по объединению руководителей – профессионалов в различных областях: инженеров по телекоммуникациям, финансистов, специалистов в области IT, юристов – на основе менеджмента была успешно решена. Знания и практические навыки наши руководители уже сейчас применяют на практике, внося изменения в традиционные подходы к управлению. Обучение позволило нам создать комплексную и всестороннюю модель современной системы управления оператором связи, мы получили «реальный инструмент» для развития и совершенствования нашего бизнеса».

Н.Гражданкина, выпускница 2007 года, ОАО «Уралкалий», начальник управления по ценообразованию и сметному нормированию: «Планирую получить специальные знания в области менеджмента, двигаться по карьерной лестнице, проверить собственный потенциал».

Популярность дипломов MBA напрямую зависит от двух вещей: во-первых, от конкуренции на рынке труда и, во-вторых, от необходимости постоянного обновления знаний менеджеров любого уровня, чтобы соответствовать все новым задачам, встающим перед компанией. Корпоративные клиенты ИЭФ «Синергия» руководствуются принципом: профессионально подготовленные и развивающиеся кадры способствуют развитию компании, укрепляют ее позиции на мировом рынке.

С 2003 года действует Межрегиональная ассоциация выпускников программ MBA – единственная, зарегистрированная в Министерстве юстиции РФ. В настоящее время в ней насчитывается более 600 членов – выпускников не только программ MBA ИЭФ «Синергия», но и других бизнес-школ.

Выпускники «Синергии» являются членами Международной ассоциации выпускников программ MBA (АМВА). Их имена находятся в списке сотен тысяч выпускников аккредитованных бизнес-школ мира, ежегодно обновляемых АМВА.

Весной 2006 года состоялся международный финал крупнейшего в мире соревнования по стратегическому управлению компанией «Global Management Challenge» (Накао). Лидером российской команды – участницы финала стал Р.Свириновский – выпускник программы MBA.

Е.Дрякин, выпускник вечерней программы MBA в феврале 2009 года: «В России последнее время ознаменовалось бумом в образовании. По крайней мере в Москве это однозначно является фактом. Буквально десять лет назад наличие у человека двух образований считалось исключительным явлением, а сегодня это практически превратилось в правило. Если же говорить о сфере профессионального образования, то вверху списка популярности, безусловно, стоит MBA».

Итак, что же это? Уникальная система знаний? Модное течение? Или просто курсы повышения квалификации? Огромное количество учебных заведений, как российских, так и рейтинговых, с мировым именем, предлагают программу MBA, стоимость которой может варьироваться на порядок. Так в чем же разница? Мнения разнятся как среди работников, так и среди потенциальных работодателей. Мне даже доводилось беседовать с руководителями, которые безапелляционно заявляют – человека с MBA на работу не берем. Что это? Действительно ли MBA повышает шансы успешного трудоустройства и карьерного роста или наоборот?

Вопросов вокруг программы MBA множество. Каждый мыслящий человек, обращая свой взор в сторону этого образования, должен найти ответы на все вопросы для себя самостоятельно. Я лишь могу поделиться своим опытом и своим мнением на этот счет.

Имея за плечами в качестве первого и основного образования физический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова и аспирантуру МЭИ(ТУ) и при этом работая в коммерческой сфере в западной компании, мне приходилось постоянно сталкиваться с трудностями, связанными с нехваткой знаний в сфере экономики, бухгалтерского учета, юриспруденции и т.д. Именно это явилось основным стимулом задуматься о повышении собственной квалификации. При этом я начал свои поиски возможных вариантов обучения отнюдь не с MBA. Более того, я даже не рассматривал MBA в качестве альтернативы, а присматривался к получению второго высшего образования. Однако при более детальном рассмотрении оказалось, что ни одно из высших образований не дает того комплекса знаний, которые мне были необходимы в моей работе. Единственной программой, практически полностью удовлетворившей мои потребности, была программа MBA.

Итак, что же такое программа MBA и что она дает? По моему собственному опыту могу сказать, что, в отличие от высшего профессионального образования, программа MBA дает сбалансированную полную систему знаний, необходимую для успешного современного руководителя. Высшее образование готовит специалистов в определенной сфере, узкая направленность которой зачастую не позволяет человеку полноценно понимать полную картину бизнеса. В самом деле, трудно себе представить, например, главного бухгалтера, который сможет свободно и доходчиво рассказать хотя бы о конкурентной политике своей фирмы.

В отличие от высшего образования, программа MBA за счет своей сбалансированности не только дает полную систему знаний, но и формирует в сознании современного руководителя целое мировоззрение, философию бизнеса. Это не конкретный набор конкретных инструментов, а совокупность методик и концепций, это полная система взглядов, которую каждый человек формирует для себя сам применительно к той сфере, в которой он работает. Именно в формировании мировоззрения и состоит основное преимущество программы MBA. Нужно лишь ответить себе на вопрос – то ли это, что вам нужно?

Обращаясь ко множеству и разнообразию предложений на рынке профессионального образования, можно сказать одно – содержание программы, набор изучаемых дисциплин по большей части известны и определены мировыми стандартами. Кроме того, в отличие от первого образования, на платную программу MBA идут взрослые состоявшиеся люди, и делают они свой выбор совершенно осознанно. По моему твердому убеждению очное обучение на родном языке несравнимо более эффективно в части усвоения материала, чем дистанционные заочные занятия на английском языке. Каждый человек просто должен ответить себе на вопрос: для чего он идет учиться – ради престижа иметь диплом школы с мировым именем за соответствующие 100 – 150 тысяч долларов или же ему необходимы знания для их применения в повседневной работе. Я для себя выбрал второе и ничуть об этом не жалею.

Если же вы, наконец, остановили свой выбор на прохождении программы MBA в одном из московских учебных заведений и готовы посвятить свое время изучению входящих в

нее дисциплин, дальнейший выбор прост. Ведь в конечном итоге все в ваших собственных руках, от учебного заведения требуются лишь четкость исполнения и наличие высококвалифицированных опытных преподавателей. Именно поэтому мой выбор пал на ИЭФ «Синергия» – из всех школ MBA, с которыми мне довелось познакомиться в ходе выбора, ИЭФ «Синергия» ярко выделяется на общем фоне.

Когда вы впервые обращаетесь в «Синергию» с вопросами относительно предлагаемой ими программы, первое, что немедленно бросается в глаза, это явно отлично налаженный учебный процесс. Недаром ИЭФ «Синергия» является первооткрывателем программы MBA в России и старейшим в этой сфере учебным заведением – чувствуется наличие традиций и научной школы. Есть все – доброжелательное и внимательное отношение, четкий учебный план, четкое описание всех дисциплин, учебные пособия, оборудованные аудитории и сформировавшийся годами преподавательский состав. Все это создает у вас чувство уверенности в том, что вы доверяете себя профессионалам, знающим свое дело, и не потратите деньги и время зря.

Как выпускник ИЭФ «Синергия» могу сказать, что мое первое впечатление меня не обмануло. Два года обучения прошли совершенно незаметно, а весьма напряженный учебный график с лихвой компенсируется интересными людьми и насыщенными учебными мероприятиями.

В заключение хочу искренне поблагодарить всех сотрудников ИЭФ «Синергия» и лично его ректора М.Я.Иоффе за доброжелательность, внимание и профессионализм в своем деле и пожелать всем дальнейших успехов и процветания на ниве профессионального образования в России».



И.Б.Стукалова

Эффективное реагирование на потребителя в сфере ВПО

В настоящее время в ИЭФ «Синергия» открыты программы высшего профессионального образования (ВПО) по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» и специальностям «Маркетинг» и «Менеджмент организации» в рамках первого и второго высшего образования. Около 40% всех студентов института обучаются по программам ВПО (структура контингента студентов ВПО представлена на рис. 1). За прошедшие годы институт выпустил более 500 специалистов, получивших квалификацию бакалавра экономики и менеджмента, маркетолога или менеджера.



Ирина Борисовна СТУКАЛОВА, доктор экономических наук, профессор, проректор по учебно-методической работе ИЭФ «Синергия»

Между тем история высшего профессионального образования в ИЭФ «Синергия» шла «от второго к первому». Дело в том, что к 1995 году в экономике России вопросы «Кто – кого?» и «Куда идти?» были окончательно решены в пользу перехода к рыночным отношениям. Практически в каждой компании создавалось самостоятельное структурное подразделение, функционально ориентированное на рынок и рыночный спрос. Поэтому уже во второй половине 90-х годов прошлого века конъюнктура российского рынка труда в части структуры спроса на квалифицированных специалистов претерпела существенные изменения, и одной из самых дефицитных профессий стал маркетолог.

В 1995 году в РФ вводится образовательный стандарт по специальности «Маркетинг», и уже в 1998 году новым направлением в деятельности института становится подготовка специалистов на отечественной базе по эксклюзивным программам, востребованным реалиями и спецификой текущего экономического развития страны. Программа реализуется в формате второго высшего образования. Проект стартует в рамках партнерского соглашения с РЭА им. Г.В.Плеханова. К формированию методического наполнения программы и ведению занятий привлекаются ведущие отечественные специалисты в области маркетинга профессора Б.А.Соловьев, А.А.Мешков, Б.В.Мусатов и другие. К 2003 году у института был накоплен достаточный опыт, чтобы открыть подготовку по специальности «Менеджмент организации».

ИЭФ «Синергия» работает с рынком на условии «быстрого отклика». Основная «целевая группа» студентов программ второго высшего экономического образования – специалисты и менеджеры среднего звена, имеющие высшее образование, осознавшие необходимость приобретения современных знаний и навыков в области принятия стратегических решений и эффективного выполнения функций управления на вверенном им участке. Поэтому основные требования к поступающим можно сформулировать следующим образом:

- высшее образование;
- ясная карьерная стратегия;
- мотивация в успешном завершении программы.

Типичный портрет слушателя программ второго высшего образования выглядит следующим образом: средний возраст слушателя – 27 лет, сред-

ний трудовой стаж – пять лет (в том числе не менее двух лет по профилю избранной специальности), наличие высшего образования (рис. 2 – 4).

В 2007 году по результатам маркетинговых исследований ИЭФ «Синергия» в рамках второго высшего образования открыл так называемую «группу выходного дня», программа и формат которой чрезвычайно привлекательны для потенциальных слушателей: занятия проводятся только по субботам, объем аудиторных часов – около 250 в год при нормативе 150 часов (по формальному признаку это заочная форма обучения). Следует подчеркнуть, что при достаточно высокой маржинальности программа является высококонкурентной и привлекательной по цене, что особенно важно в условиях экономического кризиса.

Кроме того, с 2003 года в ИЭФ «Синергия» в рамках ВПО функционируют программы первого высшего образования по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» и специальностям «Маркетинг» и «Менеджмент организации». Контингент этих программ не является многочисленным, так как они ориентированы на определенный, достаточно узкий целевой сегмент – выпускники школ, владеющие иностранным языком, ориентированные на общемировые ценности и желающие получить, помимо российского, диплом престижного зарубежного вуза. Как правило, это дети из семей «среднего класса». Большой опыт международной деятельности позволил предлагать абитуриентам уникальные совместные российско-британские и российско-итальянские бакалаврские и магистерские программы. Ярким тому примером служит новая совместная образовательная программа «Магистр практического менеджмента». На базе многолетнего опыта, с учетом мнения корпоративных клиентов и индивидуальных слушателей бизнес-школа Ньюкасла разработала инновационные программы, которые при непосредственном участии ИЭФ «Синергия» адаптированы к требованиям крупных российских компаний, современного менеджмента высшей квалификации. Одна из таких программ – «Магистр практического менеджмента», после окончания которой слушатель получает диплом магистра бизнес-школы Ньюкасла и свидетельство о переподготовке и повышении квалификации государственного образца ИЭФ «Синергия». Обучение магистранта практическое, и его рабочее место является источником опыта и основой для приобретения необходимых управленческих навыков и закрепления теоретических знаний. Такой учебный процесс можно назвать «обучение действием» (work based learning), где учебное заведение и бизнес объединяют усилия для практической подготовки слушателей.

Таким образом, программы ВПО постоянно эволюционировали, их структура, формы и форматы трансформировались, живо откликаясь на запросы рынка. В настоящее время ИЭФ «Синергия» уже полностью адаптировал двухуровневую систему образования, предлагая своим потенциальным абитуриентам широкий спектр бакалаврских и магистерских программ, в том числе совместно с зарубежными вузами-партнерами.

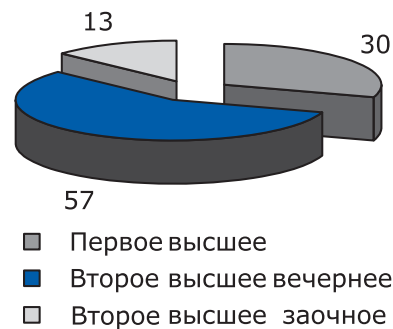


Рис. 1. Структура контингента ВПО ИЭФ «Синергия» на 1 января 2009 года

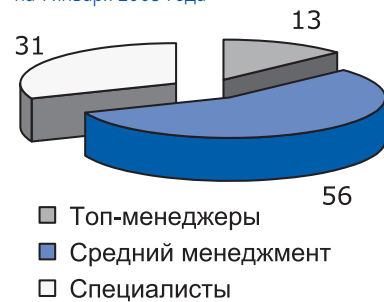


Рис. 2. Структура контингента студентов второго высшего образования по занимаемой в компании должности

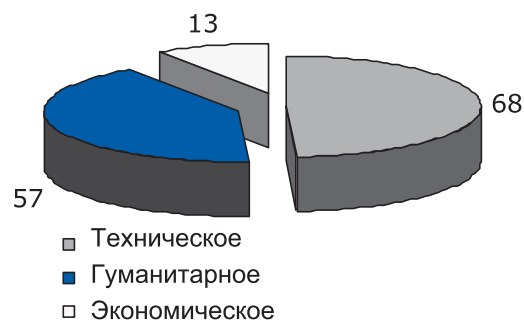


Рис. 3. Структура контингента студентов второго высшего образования по специальности «Менеджмент организации»

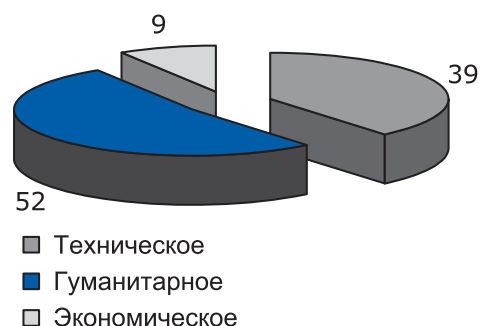


Рис. 4. Структура контингента студентов второго высшего образования по специальности «Маркетинг»

М.И.Миловидов

Программы дополнительного профессионального образования

На первом этапе базой для развития ИЭФ «Синергия» стала организация международной школы бизнеса по переподготовке и повышению квалификации руководящих кадров, специалистов, менеджеров различных отраслей хозяйства. Уже к 1991 году институт превратился в многопрофильное предприятие, имеющее устойчивую репутацию надежного и компетентного партнера в проведении и организации кратко- и среднесрочных программ повышения квалификации.

«Синергия» обеспечивала содействие отечественному предпринимательству в установлении прямых связей с солидными компаниями ведущих стран мира, интеграцию мирового опыта управления и организации производства. В течение 20 лет функционирования ИЭФ «Синергия» осуществляет международные связи с учебными заведениями практически всех континентов мира.

В период с 1989 по 1990 год «Синергия» впервые в СССР проводит два крупных международных симпозиума «Интерпартнер» (по 1500 отечественных и зарубежных участников в каждом симпозиуме), которые позволили деловым людям различных стран установить прямые деловые контакты, получить важную информацию о развитии экономики России и стран СНГ.

С 1988 по 1998 год «Синергия» – единственное российское учебное заведение, организовавшее **краткосрочное (от двух до четырех недель) обучение и стажировку** более 5000 отечественных специалистов и руководителей предприятий в учебных заведениях во многих развитых странах мира. Слушатели представляли основные отрасли экономики (нефтегазовая и нефтехимическая, автомобильная, судостроительная, станкостроение, радиоэлектроника, лесная и деревообрабатывающая, металлургическая, машиностроение, налоговые службы, малый и средний бизнес).

В 1996 – 1997 годах ИЭФ «Синергия» организовал высокопрофессиональную квалификационную программу **«Корпоративные финансы, операции с ценными бумагами, управление инвестициями»** для специалистов фондового рынка из числа сотрудников фондовых отделов фирм, корпораций, банков, бирж, инвестиционных компаний, в том числе НК «Сиданко», НК «Юкос», Красноярского машиностроительного завода, АФК «Система», Ноябрьского городского банка и т.д. Всего за этот период по данной программе обучились более 40 человек. Программа включала практически все аспекты работы с ценными бумагами в современных условиях, а также фундаментальную подготовку по проблемам финансов и фондового рынка. В реализации программы принимали участие ведущие эксперты и специалисты Министерства финансов РФ, Министерства экономики РФ, Федеральной комиссии по ценным бумагам, Центрального банка, госкомитетов, академий, институтов, известные российские и зарубежные специалисты-практики.

С июня 1996 года по апрель 1998 года ИЭФ «Синергия» совместно с Financial Research Associates при поддержке Know How Fund при правительстве Великобритании провел шесть программ обучения для сдачи экзамена и получения сертификата **«Представитель по ценным бумагам и финансовым производным» Британской комиссии по ценным**

бумагам. За этот период по данной программе прошли обучение 76 человек, 27 из них получили сертификат Британской комиссии. После получения сертификата сотрудник КБ «Российский кредит» А.Никонов получил работу руководителя отдела по России и СНГ в Лондонском отделении «Bank of Boston», а Д.Смыслов выдвинут в состав совета директоров международной инвестиционной компании «Global Fund Management».

В ноябре – декабре 1998 года ИЭФ «Синергия» и управление внутренних дел Ноябрьска подготовили программу повышения квалификации для сотрудников правоохранительных структур **«Правовые основы безопасности сотрудников государственных правоохранительных структур»** в объеме 60 часов. Основу курса составили правовые нормы, регламентирующие аспекты безопасности сотрудников правоохранительных органов, практические занятия с использованием персональных компьютеров и видеокурс. В процессе занятий слушатели получили пособие по практической деятельности. Особое внимание уделялось психологической подготовке сотрудников, их поведению в экстремальных ситуациях. Обучение по данной программе прошли 60 сотрудников ОВД Ноябрьска из разных подразделений: криминальная милиция, спецгруппы быстрого реагирования, службы ГИБДД, кадровая служба, отдел прокуратуры. Специальную группу составил линейный отряд ОВД Тюменской области.

Начиная с 1993 года «Синергия» активно сотрудничает с налоговой инспекцией и полицией. До 1999 года Институт экономики и финансов «Синергия» разработал и реализовал ряд учебных специализированных **программ повышения квалификации руководителей и специалистов налоговой инспекции и полиции России и Москвы** как в России, так за рубежом. В России обучились 625 человек, в том числе 225 человек из Государственной налоговой инспекции РФ по городу Москва и 400 человек из управления Федеральной службы налоговой полиции по городу Москва. Кроме того, осуществлена переподготовка за рубежом 750 специалистов из налоговых служб России и Москвы (ГНИ РФ по Москве – 472 человека, ГНИ РФ, включая 25 региональных инспекций, – 278 человек) и 200 специалистов налоговой полиции, в том числе по московскому управлению – 163 человека.

Практически за семь лет сотрудничества с налоговой инспекцией и налоговой полицией осуществлено четыре крупных проекта:

1. Повышение квалификации руководителей и специалистов государственной налоговой инспекции РФ по городу Москва в рамках проекта Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров России при поддержке (финансировании) Всемирного банка, 1997 год.
2. Повышение квалификации руководителей и специалистов управления Федеральной налоговой полиции РФ по городу Москва, 1998 – 1999 годы.

3. Зарубежное обучение специалистов Государственной налоговой инспекции по городу Москва (частично федерального и регионального уровня), 1993 – 1997 годы.

4. Зарубежное обучение специалистов управления Федеральной службы налоговой полиции по городу Москва (частично федерального и регионального уровня), 1993 – 1995 годы.

Будучи бенефициаром проекта «Подготовка специалистов Государственной налоговой инспекции РФ по городу Москва» в России, ИЭФ «Синергия» получил финансовую помощь в виде возвратного займа от Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров (НФПК) России (из средств займа от Международного банка реконструкции и развития и гранта от правительства Швейцарии) для развития и совершенствования новых форм и методов системы подготовки, повышения квалификации и информационного обеспечения кадров налоговой инспекции города. Этот проект был реализован ИЭФ «Синергия» совместно с учебно-информационным центром при Государственной налоговой инспекции РФ по городу Москва в течение 1997 года. В рамках проекта были осуществлены следующие мероприятия:

- разработаны восемь типовых двух – трехнедельных программ подготовки повышения квалификации основных категорий и работников налоговых инспекций;
- подготовлен комплект из десяти новейших учебников и учебных пособий, методических указаний и тематических брошюр с учетом нового Налогового кодекса на базе передовой методологии общим объемом 149,5 печатного листа и тиражом 64 тыс. экземпляров;
- обучены 225 специалистов Государственной налоговой инспекции РФ по Москве с использованием современных методов, информационных технологий и зарубежного опыта;
- обучились 45 специалистов в налоговых органах Италии с целью изучения европейского и мирового опыта функционирования налоговых служб.

В течение 1998 – 1999 годов в Институте экономики и финансов «Синергия» проводилась **программа повышения квалификации работников УФСНП РФ по городу Москва**. Обучение прошли 17 групп – около 300 человек. Каждый курс включал в себя учебную программу в объеме 80 часов в соответствии с учебным планом, разработанным с учетом специфики деятельности сотрудников налоговой полиции.

ИЭФ «Синергия» ведет обучение специалистов в рамках **программы подготовки к сдаче квалификационного экзамена на аттестат «Консультант по налогам и сборам»**. Консультирование по налогам и сборам (налоговое консультирование) – вид профессиональной вневедомственной деятельности по оказанию заказчику (консультируемому лицу) на платной основе услуг, содействующих оптимальному и долж-

ному исполнению налогоплательщиками обязанностей, предусмотренных законодательством о налогах и сборах по исчислению и уплате налогов и сборов. Министерство труда и социального развития Российской Федерации в 2000 году дополнило Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих квалификационной характеристикой «Консультант по налогам и сборам». ИЭФ «Синергия» является одним из первых аккредитованных учебных центров и учредителем Палаты налоговых консультантов, а ректор ИЭФ «Синергия» профессор М.Я.Иоффе – членом Президентского совета. ИЭФ «Синергия» ведет подготовку к сдаче квалификационного экзамена на аттестат Палаты налоговых консультантов по утвержденной программе в соответствии с Положением об аттестации консультантов по налогам и сборам в объеме 380 часов.

Преподаватели, работающие в ИЭФ «Синергия» по данной программе, имеют высокую квалификацию, большой практический опыт, ежегодно проходят стажировки по актуальным тематикам. Учитывая высокий уровень знаний, полученных слушателями за время курсов, они успешно завершают обучение и получают аттестат на право ведения профессиональной деятельности. ИЭФ «Синергия» тесно сотрудничает с Палатой налоговых консультантов, поддерживает отношения с выпускниками, прошедшими курсы, занимается их дальнейшей переподготовкой на подтверждение аттестата. ИЭФ «Синергия» подготовил более 500 консультантов по налогам и сборам.

Институт экономики и финансов «Синергия» проводил повышение квалификации руководителей и специалистов отделов поступления и расходования средств управлений Пенсионного фонда РФ по **программе «Бухгалтерский учет и отчетность в бюджетных организациях, в органах ПФР»** в объеме 120 часов. Программа включает лекционные занятия в объеме 80 академических часов и 40 часов – активные формы обучения, которые предполагают практические занятия, деловые игры, составление форм отчетности, обмен опытом, составление учредительных документов, заполнение трудовых договоров, решение практических ситуаций, расчеты по таблицам. В рамках программы проводилось выездное занятие в одном из управлений ПФР. Слушатели выполняли практические задания по учету основных средств, долгосрочных вложений и нематериальных активов и их отражению в бухгалтерском учете. По окончании занятий проводился зачет в форме итогового тестирования по разделам программы. Выпускники программы получали свидетельство о повышении квалификации государственного образца. В период с сентября 2001 года по декабрь 2007 года по данной программе прошли обучение более 1000 человек.

С 2001 года по корпоративному заказу Министерства транспорта РФ и Федерального агентства морского и речного транспорта институт проводит регулярные семинары по повышению квалификации для руководителей и специалистов финансово-экономических и кадровых служб морских и речных портов, паромств, вузов вод-

ного транспорта, а также региональных транспортных инспекций по следующим темам:

- Новое в системе бухгалтерского учета и налогообложения.
- Вопросы экономического управления.
- Вопросы финансового управления и анализа хозяйственной деятельности.
- Вопросы кадрового менеджмента.

Продолжительность программ – от 40 до 72 часов с вручением соответствующих сертификатов или удостоверений о повышении квалификации. Обучение по данным программам прошли более 700 человек. Генеральный директор компании «Трансмер» Л.Б.Шахворостова, человек, проработавший в системе морского и речного транспорта более 25 лет, оказывает неоценимую помощь при подготовке и проведении семинаров, обладая знаниями специфики отрасли.

Последнее время в России все большее значение придается малому бизнесу как важнейшему фактору экономического роста, создания новых рабочих мест, удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах. С 2001 года ИЭФ «Синергия» активно сотрудничает с Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства города Москва и Московским фондом подготовки кадров и содействия развитию инновационной деятельности.

В 2001 – 2003 годах Институт экономики и финансов «Синергия» был победителем конкурса на право реализации образовательных проектов в рамках **«Межотраслевой программы подготовки кадров для рыночной экономики на 2001 – 2003 годы»**, утвержденной постановлением правительства Москвы № 755 от 26 сентября 2000 года. За это время в стенах института прошли обучение более 2700 человек.

В период с 2004 по 2006 год в соответствии с постановлением правительства Москвы № 634-ПП от 29 июля 2003 года осуществлялась **городская целевая программа «Подготовка кадров для рыночной экономики в городе Москва в 2004 – 2006 годах»**. На протяжении трех лет Институт экономики и финансов «Синергия» был победителем конкурса и проводил обучение в рамках следующих проектов:

- «Обучение руководителей, специалистов предприятий и предпринимателей управлению предприятием» – программа «Управление предприятием» в объеме 72 академических часа.
- «Подготовка специалистов финансовых служб предприятий и организаций бухгалтерскому учету и отчетности» – программа «Бухгалтерский учет» в объеме 72 академических часа.
- «Подготовка предпринимателей и специалистов малых предприятий по вопросам налогообложения» – программа «Вопросы налогообложения» в объеме 72 академических часа.

За этот период обучение прошли около 3000 руководителей и специалистов московских предприятий.

Отметим, что при формировании групп в первую очередь привлекаются слушатели, занятые в малом бизнесе, а также руководители и специалисты предприятий различных отраслей хозяйства.

В настоящее время ИЭФ «Синергия» участвует в реализации **Комплексной целевой программы развития и поддержки малого предпринимательства в городе Москва**, так как в 2008 году стал победителем по четырем проектам этой программы на 2007 – 2009 годы по направлениям:

- основы предпринимательской деятельности;
- бухгалтерский учет для начинающих;
- налогообложение;
- основы маркетинга и управление продажами.

Успешно завершили обучение 420 человек из числа начинающих предпринимателей, руководителей и специалистов предприятий малого и среднего бизнеса Москвы. По завершении курсов слушателям вручаются удостоверения о повышении квалификации.

В декабре 2008 года ИЭФ «Синергия» стал победителем впервые проводимого конкурса по программам МВА для малого и среднего бизнеса по трем направлениям:

- Предпринимательство и управление компанией.
- Финансовый менеджмент.
- Управление человеческими ресурсами.

Кроме ИЭФ «Синергия» победителями также признаны МГУ им. М.В.Ломоносова (два проекта), АНХ при Правительстве РФ (один проект), РЭА им. Г.В.Плеханова (один проект)

За активную работу по реализации Комплексной целевой программы развития и поддержки малого предпринимательства в городе Москва в 2008 году ИЭФ «Синергия» был награжден Почетной грамотой Московского фонда подготовки кадров и содействия развитию инновационной деятельности.

О.П.Гаврилина

Ключевые факторы успеха международной образовательной программы

Маркетологов в сфере моды готовит не один российский вуз, однако такой программы, как в ИЭФ «Синергия», нет ни у кого: поистине международная программа, созданная на базе «Polimoda s.r.l.», готовит практиков модного маркетинга, знакомых с самыми прогрессивными методами итальянского и российского fashion-рынка. В чем же уникальность этого проекта?



Ольга Павловна ГАВРИЛИНА, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и коммерции, директор международных проектов ИЭФ «Синергия»

Итальянская консалтингово-образовательная компания «Polimoda s.r.l.», входящая в состав Международного института моды, дизайна и маркетинга «Polimoda» (Италия, Флоренция) и возглавляемая Санто Версаче, стала партнером ИЭФ «Синергия» в 2006 году. В рамках этого партнерства с октября 2006 года началось обучение по курсу **«Международный маркетинг моды»**.

В первом семестре студенты изучают стратегический маркетинг индустрии моды, менеджмент розничных продаж, маркетинговые коммуникации, историю костюма и орнамента, российский fashion-рынок, а также проходят краткий курс итальянского языка. В программу второго семестра включены курсы по изучению современной моды и модного бизнеса, развитию продукта, визуальному мерчендайзингу и маркетинговым коммуникациям в модной индустрии. Второй этап обучения проходит во Флоренции в институте «Polimoda».

Важной особенностью программы является включение в программу стажировки (практики) в модных домах и других компаниях данной индустрии. Безусловно, на протяжении всего курса студенты посещают предприятия, с гостевыми лекциями перед ними выступают профессионалы рынка. С 2007 года у слушателей появилась возмож-

Санто Версаче (президент «Polimoda s.r.l.»): «Программа Института экономики и финансов «Синергия» в сотрудничестве с «Polimoda s.r.l.» – прекрасный способ понять, как работает модный рынок Италии и России»

ность пройти отдельные части курса, а также поучиться дистанционно.

В октябре 2008 года Международный институт моды, дизайна и маркетинга «Polimoda» и Институт экономики и финансов «Синергия» осуществили третий набор магистров по совместной программе «Международный маркетинг моды».

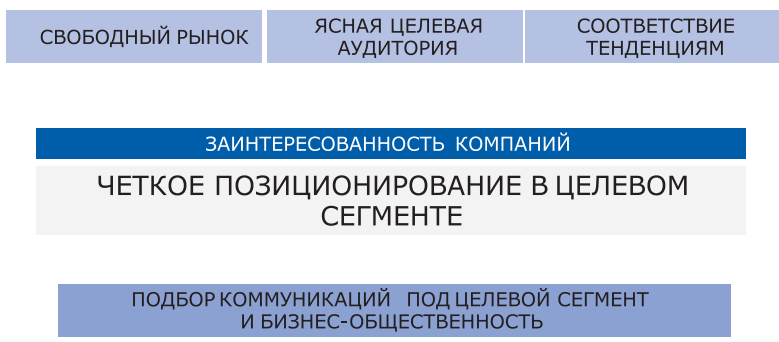
Результаты обучения российской группы впечатляют, и им могут позавидовать даже студенты, обучающиеся в Италии, ведь еще до завершения своего обучения около 80% студентов совместной программы устроились на работу и абсолютное большинство – по специальности! Среди работодателей можно назвать такие фирмы, как «Marie Clair», «O'STIN», «SONOJewelry», «JamilCo», «Podium» и многие другие. По мнению Ю.Визгалиной, выпускницы МВА ИЭФ «Синергия» (группа компаний «SONOJewelry» представляет на российском рынке бренды «David Morris», «Lorraine Schwartz», «Daniel K», «Penny Preville»), за время практики и работы студенты проявляют себя как ответственные и трудолюбивые специалисты. Особенно следует отметить их стремление совершенствоваться приобретенные практические навыки и желание обучаться в дальнейшем.

И это не удивительно, так как мастер-классы студентам дают такие выдающиеся личности, как С.Версаче (глава одноименного модного дома и президент консалтингового подразделения «Polimoda»), Дж.Балдинини (глава модного дома «Baldinini»), В.Лей (основатель ESCADA), а о специфике российского модного рынка им рассказывают известные дизайнеры и маркетологи fashion-компаний. «Из всех преподавателей невозможно выделить кого-то одного! Все они прекрасны! Высокий профессионализм! Талантливое преподавание! Самые нежные и

теплые слова благодарности всем!», – отмечает И.Афанасьев, выпускник второй группы программы. И таких отзывов очень много.

Как известно, процент новых успешных проектов достаточно мал, поэтому попробуем проанализировать, почему именно данное образовательное предложение нашло такой отклик на рынке. Формально «схему успеха» можно представить следующим образом:

СХЕМА УСПЕХА



Свободный рынок

На момент выведения программы на рынок ситуация в данной образовательной нише была весьма благоприятна: уже существовало две программы, которые взяли на себя труд познакомить потенциального клиента с возможностями образования в сфере моды. Нам же оставалось только предложить что-то особенное, что легко бы дистанцировало нас от так называемых конкурентов. По-настоящему международной программы, возглавляемой мировыми именами в fashion-индустрии, не было в принципе. Уникальность самого партнера – «Polimoda» – делала нас защищенными на мировом рынке, так как другой такой школы моды просто не существует. Кто еще может похвастаться тридцатью учредителями из числа самых известных компаний индустрии моды, а также президентами с такими фамилиями, как Версаче и Феррагамо?!

Ферруччо Феррагамо (президент Международного института моды, дизайна и маркетинга «Polimoda»): «Я очень рад, что «Polimoda» и «Синергия» являются партнерами. Уверен, что стороны смогут эффективно обмениваться накопленным опытом и обогатить свои международные связи».

Ясная целевая аудитория

В качестве целевого сегмента был выбран наиболее доступный, емкий, стабильный и платежеспособный – выпускники вузов, получившие экономическое, лингвистическое или дизайнерское образование и желающие специализироваться в моде с прицелом на построение бизнеса. Почему этот емкий сегмент был нам доступен – очевидно: и в ИЭФ «Синергия», и в РЭА им. Г.В.Плеханова достаточно студентов, на которых у администрации есть прямой выход. Стабилен же он потому, что высшее образование люди получают, получают и будут получать. При этом платежеспособность (и это подтвердила кризисная ситуация нынешнего года) выражается не в том, что девушки двадцати лет способны сами оплачивать свое обучение, а в том, что их родители не стремятся экономить на образовании детей. Они скорее откажутся от покупки новой машины, но найдут средства на то, чтобы сбылась мечта ребенка.

Соответствие тенденциям

В первые годы нового тысячелетия слова «мода», «гламур» оказались у всех на устах, брендами бредили, светская хроника привлекала молодое поколение. Этим обусловлен потрясающий старт программы – с минимальными маркетинговыми затратами и в самые кратчайшие сроки (четыре месяца) была набрана полная группа – 22 человека (максимально возможное число по договору с итальянскими партнерами). Сейчас ситуация меняется, но и программа модифицируется, апеллируя к ценностям кризисного времени.

Заинтересованность компаний

Еще в момент обсуждения проекта предполагаемой образовательной услуги была проведена «разведка» индустрии: привлекались эксперты, происходили знакомства с владельцами российского fashion-бизнеса, которых воодушевила идея получить квалифицированные кадры, не вкладывая денег в их подготовку. Особенно их интересовала (и до сих пор интересует) возможность отбирать студентов программы на бесплатную трехмесячную стажировку. За такой «подарок» мы просили гуру отрасли выступить с гостевыми лекциями, проводить творческие встречи и семинары. Безусловно, такая практика стала системой – еженедельно минимум одна компания/дизайнер выступает перед студентами.

Четкое позиционирование в целевом сегменте

Международное (итальянский диплом магистра в итоге) и краткосрочное (один год) образование (не консалтинг!) – вот очевидные основания для позиционирования в целевом сегменте. Такого сочетания на рынке не было ни у кого, а уникальность партнера позволяет нам надеяться, что на ближайшее время мы ограждены от прямой конкуренции.

Подбор системы коммуникаций

Для старта проекта было решено привлечь агентство, которое бы занялось профессиональным пиаром новинки. В сентябре 2006 года журналистам более 100 российских средств массовой информации (деловые, общественно-политические и специализированные печатные и интернет-СМИ) были разосланы экспертный профиль программы «Международный маркетинг моды» и пресс-релиз «Российские студенты будут работать в ведущих компаниях мировой модной индустрии». В результате новость об открытии образовательной программы и статьи с привлечением комментариев М.Я.Иоффе были опубликованы более чем в 40 средствах массовой информации. Важно, что для данного нишевого продукта силами IT-отдела института был разработан предельно простой сайт, в кратчайшие сроки были изготовлены брошюры и визитные карточки. Таким образом, все коммуникационные затраты на набор первой группы программы составили 5% общей суммы поступлений.

В заключение отметим, что можно выделить общую схему потенциально успешного образовательного продукта, но, как и везде, более 50% успеха будет зависеть от творческого исполнения всех работ и задач. И здесь мы приходим к простому выводу: любое предприятие – это не безжизненный механизм, не технология, а люди, делающие свое дело.

Таблица 1
План коммуникационных мероприятий

№ п/п	Тип	Где	Стоимость, руб.
1	Статья	Вертикаль	0
2	Буклет	Разработка стиля Печать	15 000 30 000
3	Визитная карточка программы	Разработка и печать	3000
4	Стенд	Выставки	3000
5	Интернет	Сайт «Синергия» Сайт «Polimoda» www.polimoda.ru	0 0 0
6	PR-поддержка и блоги	Пул журналистов, пресс-релиз, форумы, гляцевые журналы и т.д.	221 000
7	ЛОД	Синергия	0
8	Визитки	ВТЛ в ресторанах, клубах, магазинах	3000
		ИТОГО	275 000
			8088 евро ¹

¹ Стоимость в евро по курсу, действовавшему в тот период времени.

В.А.Прокудин

Зачем нам нужна аспирантура?

Полный цикл непрерывного образования, реализуемый в Институте экономики и финансов «Синергия», включает аспирантуру, создание которой датируется началом 2007 года. Однако потребность в аспирантуре появилась гораздо раньше – с первых дней функционирования вуза. Лицензия на право осуществления образовательной деятельности от 4 июня 2008 года продлила до 2013 года право института на аспирантуру по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе маркетинг, экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)».



Для деятельности аспирантуры необходимы два основных условия – возможность проводить научные исследования и право иметь научную школу, чтобы руководить ими. Напомним, что в соответствии с требованиями ВАК «...диссертация должна быть научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей соответствующее значение для соответствующей отрасли знаний, либо изложены научно обоснованные, экономические или технологические разработки, имеющие существенное значение для экономики или обеспечения обороноспособности страны».

Разработка технических и экономических проблем начала осуществляться в институте с 1989 года. С 1989 по 1993 год было проведено более 300 научных исследований для предприятий страны по проблемам внедрения новых экономических методов организации и управления предприятиями. Центр информационных технологий внедрил АСУ на ряде предприятий, а также в административных структурах некоторых регионов страны (Магаданская область, город Ноябрьск) и т.д. Была разработана и осуществлена крупномасштабная научно-исследовательская работа «Разработка решений проблем социально-экономического развития Ноябрьского района в переходный период». В конце XX века ИЭФ «Синергия» выиграл тендер на право разработки комплексных мер по развитию нефтяного холдинга «Сиданко» и тендер по организационной перестройке системы поставок сырья и сбыта готовой продукции крупнейшего отечественного производителя минеральных удобрений АО «Аммофос» (Череповец). В 2004 году была проведена научная работа на тему «Содействие Минэкономразвития России в области анализа и разработки предложений по созданию комплексной системы обучения и подготовки специалистов по управлению сложными системами экономических систем и отдельных секторов экономики в части финансовых рынков». Это только краткий перечень выполненных научно-исследовательских работ, многие из которых имели особое значение для экономики страны.

Каждая из названных разработок могла бы стать хорошим материалом для диссертации, однако в тот период для некоторых специали-

Владилен Андреевич ПРОКУДИН, доктор экономических наук, кандидат технических наук, проректор ИЭФ «Синергия» по научной работе

стов института более важным было развитие собственного бизнеса, и задумываться об аспирантуре было некогда. Для других опыт по организации подготовки кадров управленцев для рыночной экономики в стране и за рубежом предопределил другой путь развития – формирование негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования – бизнес-школы ИЭФ «Синергия», создателем которой стал один из крупнейших маркетологов, доктор экономических наук, профессор М.Я.Иоффе. Именно при его непосредственном содействии в 1988 – 1993 годах более пяти тысяч отечественных руководителей и специалистов смогли изучить мировой опыт в десяти странах. В тот же период М.Я.Иоффе возглавил один из первых проектов по переподготовке и повышению квалификации государственных служащих из числа руководителей и специалистов финансовых служб фискального и правоохранительного профилей в России. С 1999 года стали реализовываться подобные программы и для слушателей Пенсионного фонда РФ.

Тогда российская экономика испытывала острый дефицит в грамотных управленцах, в первую очередь в руководителях крупного и среднего бизнеса, способных достойно представлять интересы России на мировых рынках. Государственные высшие учебные заведения, ставившие главной целью дать образование в соответствующих отраслях экономики, были не в состоянии обеспечить подготовку таких кадров, прежде всего из-за отсутствия в профессорско-преподавательском составе практиков бизнеса. Привлечь же специалистов к учебному процессу за достойную зарплату вузы не могли. При этом всем было понятно, что наибольших успехов в бизнесе могли достичь именно те, кто имел хорошее базовое техническое (выпускники МФТИ, МИФИ, МГТУ им. Н.Баумана и т.д.) или экономическое (РЭА им. Г.В.Плеханова, ГУУ, МГИМО и т.д.) образование. Только глубокое базовое образование, порой весьма далекое от бизнеса, могло дать возможность самостоятельно и быстро восполнить недостающие экономические знания и создать успешный бизнес, однако можно было воспользоваться и системой экономического обучения, которую предложили создаваемые бизнес-школы. Лучшие из них смогли во многом заложить в свой учебный процесс опыт передовых зарубежных управленческих школ и привлечь российских бизнес-практиков к процессу обучения. ИЭФ «Синергия» был в числе первых.

В этот период профессор М.Я.Иоффе становится лидером бизнес-образования, его методологом, создателем новой научной школы. В 2001 году на базе ИЭФ «Синергия» он создает новую учебную программу «Мастер делового администрирования (МВА)», и институт, как мы уже отмечали, первым среди отечественных школ получает международную аккредитацию, став одной из самых авторитетных международных ассоциаций по программам МВА –

АМВА. Это позволило конкурировать с программами известных бизнес-школ Европы и мира. В 2001 году решением экспертного совета Русского биографического института М.Я.Иоффе был признан «Человеком года» в номинации «Образование» за достижения бизнес-образования в России. В 2007 году ему было присвоено звание Заслуженного деятеля науки России. За разработку предложений по адаптации футбола и материалов по обеспечению безопасности на стадионах М.Я.Иоффе был награжден в 2007 году нагрудным знаком «За содействие МВД России».

Профессор М.Я.Иоффе сумел привлечь к работе института замечательных ученых и практиков, сформировать научные школы по прикладному и отраслевому маркетингу, стратегическому, инновационному и финансовому менеджменту, управлению человеческими ресурсами. Итак, два условия для успешного обучения в аспирантуре – возможность осуществления исследовательской деятельности (только в 2002 – 2008 годах институт затратил более 3,5 млн руб. собственных средств на организацию НИОКР) и наличие научных школ – были созданы.

К 2007 году в институте сформировалось еще одно важнейшее направление научных исследований – разработка методов обучения, в первую очередь по программам МВА и EMBA, базирующихся на обобщении опыта работы преподавателей института в этих программах. Образовательные программы во многом стали полигоном для проверки исследовательских проектов, позволяя преподавателям обсуждать новые идеи. Это дает институту возможность выстраивать свою оперативную и стратегическую деятельность на базе исследований по тематике совершенствования методики и организации процесса. Результаты этих исследований используются при чтении лекций, кроме того, они нашли отражение в кандидатских диссертациях С.В.Жильцовой «Формирование потребительской ценности в системе маркетинга бизнес-образования», Е.А.Синициной «Учет и аудит операций с нематериальными активами» и в докторской диссертации О.А.Косорукова «Математические модели и методы управления силовыми структурами в кризисных ситуациях».

Исследования, консалтинг и преподавание рассматриваются в ИЭФ «Синергия» как взаимосвязанные виды деятельности, дополняющие друг друга. Их результаты находят отражение в учебно-методических материалах, словарях, справочниках, «кейсах», которые широко используются в практике обучения студентов. Издания учебно-методического характера направлены на подготовку руководителей и специалистов. В них органически увязаны современные теоретические положения и реальные практические задачи управления предприятиями в российских условиях.

Существует еще одна причина, подтверждающая необходимость аспирантуры. Тысячная армия

выпускников MBA и второго высшего образования института в своих аттестационных и дипломных работах отразили результаты исследований по совершенствованию работы главным образом своих предприятий. Они продемонстрировали, с одной стороны, хорошие знания базовых экономических дисциплин, с другой – умение их использовать в собственной практике. Примерно треть этих работ направлена на совершенствование организационной структуры управления, реструктуризацию предприятий, формирование стратегий предприятий, реинжиниринг бизнес-процессов, разработку конкретных инновационных проектов, другая треть – на разработку маркетинговых стратегий, организацию финансового менеджмента, формирование долгосрочной финансовой политики предприятия. В числе других работ – особенности управления человеческими ресурсами в компаниях различных отраслей, интернет-стратегии и т.д.

Уже в самих названиях этих разработок раскрывается их практическая направленность, а если внимательно с ними ознакомиться, то можно понять, какую большую исследовательскую работу провели их авторы. Конечно, в них не столь много научной новизны, однако перед авторами такой задачи и не ставилось. Тем не менее при квалифицированном научном руководстве и стремлении к научным исследованиям, а также при наличии финансовых возможностей многие из выполненных аттестационных или дипломных работ могут стать основой для кандидатских диссертаций. Помочь нашим выпускникам выбрать этот путь – задача профессорско-преподавательского состава института. Отметим, что уже пять диссертационных работ наших выпускников программы MBA 2006 – 2007 годов подготовлены к обсуждению на соответствующих кафедрах института. Поэтому для выпускников MBA (второго высшего), проявивших интерес к исследовательской работе и ставших нашими аспирантами и соискателями, тема аттестационной преддипломной работы выбирается исходя из темы возможной кандидатской диссертации с одним и тем же научным руководителем. Наш опыт показывает, что при таком подходе время написания кандидатской диссертации сокращается до одного года после окончания программы MBA.

В свою очередь мы используем опыт наших выпускников в организации учебного процесса, так как многие из них понимают – практическими знаниями надо делиться. После завершения учебы наиболее сильных бизнес-практиков институт привлекает к учебному процессу, и число таких специалистов растет.

В ИЭФ «Синергия» подготовка к сдаче кандидатского минимума рассматривается как процесс завершения базового образования, аналогично западному «post-graduate». Подобный подход прослеживается и в требованиях ВАК к кандидатскому минимуму – соискатель должен иметь глубокие экономические знания. Однако базовые программы MBA или второ-

го высшего образования лишь частично решают эту задачу. Мы стремимся максимально облегчить этот процесс. Так, для подготовки к сдаче экзаменов по истории и философии науки, а также иностранному языку слушатели имеют возможность посещать занятия для аспирантов, организуемые соответствующими профильными кафедрами РЭА им. Г.В.Плеханова, для подготовки к экзаменам по экономическим наукам – возможность посещать любые лекции по программам MBA и второму высшему, а также осуществлять необходимые зарубежные стажировки в вузах-партнерах. Мы стремимся, чтобы наши слушатели стали соискателями сразу же после начала обучения по программам MBA и второго высшего, при этом кандидатский минимум сдается в ходе основной учебы. Аналогичный подход предложен и студентам старших курсов сторонних вузов – так называемая доаспирантская подготовка. В этом случае с научным руководителем в соответствующем вузе согласовывается тема дипломной работы студента с максимальной ее ориентацией на возможную тему диссертации. Эта идея уже реализована с выпускниками РЭА им. Г.В.Плеханова, МЭИ, МФТИ, которые после окончания вузов пришли к нам в аспирантуру. Им также предоставляется возможность посещать любые лекции по программам института не только для подготовки к сдаче кандидатских экзаменов, но для получения знаний по тем дисциплинам, по которым они считают их недостаточными. Выбор широк. Было бы только желание. Дополнительной оплаты этой учебы не требуется.

Все больше наших выпускников программ MBA и второго высшего начинают понимать, что получение кандидатской степени повышает их «стоимость» на рынке труда, особенно если диссертационная работа отвечает требованиям развития отраслей, в которых они работают. В первую очередь это касается наукоемких отраслей научно-исследовательских и проектных институтов, государственных и муниципальных организаций, консалтинговых структур, а также всей образовательной сферы. У нас есть примеры, когда для дальнейшего продвижения в управленческой деятельности кандидатам технических, философских или медицинских наук требуются не только дипломы MBA, но и дипломы кандидатов экономических наук.

Есть еще одно важное преимущество наличия научной степени. Опыт показывает, что кандидатская, а тем более докторская степени дают интеллектуальную свободу и свободу творчества. Их обладатель гораздо более независим от работодателя и нестабильности внешней среды, и для него именно мотивация работой может служить важнейшим стимулом жизни. Подчеркнем, что мотивация работой становится все более важным направлением менеджмента в лучших фирмах, а для нас в ИЭФ «Синергия» – это преобладающее направление.

В.Г.Афанасьев

Среда для развития навыков и разработки бизнес-идей

Урядового специалиста бизнес-школа часто ассоциируется с умудренным жизненным опытом преподавателем, который повествует с высоты кафедры о теоретических основах бизнеса, разбавляя их «кейсами» из практики великих компаний и примерами из Котлера. Затем принимает экзамен или зачет. Иногда строго, иногда не очень. Действительно, во многих российских бизнес-школах такое положение вещей наблюдается и сегодня. Однако текущая экономическая ситуация предлагает как предпринимателям, так и обучающим их структурам сдать иной, гораздо более строгий экзамен. И мудрый старец, который вкладывает в головы слушателей структурированную, правильную, но статичную и не индивидуализированную информацию, рискует получить от рынка полноценный «неуд».



Вадим Геннадьевич АФАНАСЬЕВ, директор учебно-консалтингового центра ИЭФ «Синергия», сертифицированный консультант по управлению и психодиагностике

Конфликт методичности и практики внутри бизнес-школы – очень сложная проблема. С одной стороны, все преподаваемые дисциплины должны иметь четкую теоретическую основу и исключать необоснованное «творчество». С другой – период устаревания экономических знаний с каждым годом становится все короче, и менеджерам, проходящим подготовку по программам MBA, требуются все более свежие знания и компетенции, чтобы должностные и «зарплатные» результаты обучения полноценно окупали вложенные в обучение время и деньги.

Но очень часто менеджеры и не подозревают, что итоговый учебный процесс – это только верхушка айсберга. Откуда они получают знания? От преподавателя. Но на качество работы преподавателя влияют очень многие причины. В идеале, он должен:

- в настоящее время занимать руководящую должность на предприятии (чтобы идти в ногу со временем);
- иметь научные разработки (чтобы эффективно подводить теоретическую основу);
- отлично преподносить материал и закреплять навыки (то есть иметь еще и навыки бизнес-тренера).

Таких людей очень немного, их часы стоят больших денег, и они в любом случае не могут закрывать крупные блоки программы MBA. Остальные же, если их поместить в небезызвестную модель Бланшарда, могут иметь сложности либо с компетенцией и опытом, либо с мотивацией. Другими словами, сильный преподаватель с опытом руководящей работы может начать испытывать искушение работать, руководствуясь типовым и надежным шаблоном, а молодой кандидат наук может реально «не нюхать пороха» и быть поднятым на смех мало-мальски квалифицированным директором по продажам.

Приведенное противоречие характерно практически для всех ныне работающих бизнес-школ. Именно поэтому отзывы об их работе и сам контекст классического «бизнес-обучения» не всегда однозначны. Кризис заставил многих из них в панике бегать по рынку, цепляясь слабеющими руками за соломинку демпинга. Каким образом адекватно и системно разрешить подобное противоречие? Сильные игроки рынка предлагают различные варианты – от предложения огромного набора дисциплин по выбору (по принципу заказа блюд в столовой) до полного погружения в программу в обстановке хан-

Таблица 1
Сравнительный анализ различных провайдеров консалтинговых услуг

	КЦ бизнес-школы	Специализированная консалтинговая компания	Провайдер учебных и тренинговых услуг
Основные плюсы			
1	Широкие возможности для взаимодействия с широким кругом крупных государственных и коммерческих структур, партнерских бизнес-школ, в том числе за рубежом. Участие в проектах практикующих менеджеров высшего звена, прошедших отбор студентов программ MBA и EMBA	Технологичное выполнение консалтинговых проектов «на потоке» и как следствие – большой объем работ, продуктовая линейка. Компания может вести одновременно большое количество проектов	Глубокое развитие отдельных учебных направлений (например, управление проектами, бухгалтерский учет, логистика, IT, инноватика и т.д)
2	В ходе согласования технического задания на консалтинговые проекты заказчик может подобрать команду специалистов, устраивающих его не только в профессиональном, но и в личном плане. Отсутствие поточного подхода к проектам. Каждый проект разрабатывается под индивидуальные задачи клиента, сотрудничество с которым идет в течение длительного времени и по различным направлениям	Новейшие технологии, используемые в управлении компанией и ориентированные на конкретный продукт и результат, хорошо поставленные IT-технологии	У успешных провайдеров – своя учебная, тренинговая школа, имеющая свои технологии и ноу-хау
3	Возможность для разработки инновационных продуктов, участие в творческих проектах	Большое количество штатных квалифицированных консультантов и экспертов по конкретным вопросам	Простая и прозрачная структура управления, позволяющая оперативно и качественно оказывать услуги по специализации компании
4	Отличные возможности для сочетания обучения, развития навыков руководителей, персонала и консультирования		
Основные минусы			
1	Небольшое количество штатных сотрудников КЦ. Число реализуемых одновременно проектов ограничено	Высокая цена проектов, в которую заложено большое количество операционных издержек компании. В ряде случаев – «неповоротливость» и бюрократизированность процессов, сказывающаяся на клиентах	Несмотря на то, что консалтинг, как правило, присутствует в линейке услуг, его возможности ограничены предметной областью компании-подрядчика и малым/средним бизнесом компании-заказчика
2	КЦ не выполняет проекты, связанные с большим количеством технологических операций (оценка бизнеса, аудит, финансовое планирование, логистика и т.д.), концентрируясь исключительно на управленческой тематике, которая дает меньшую доходность	Недостаточная индивидуализация проектов под конкретного заказчика. В случае некачественного согласования технического задания заказчик рискует получить дополнительный набор ненужных ему услуг или продуктов. По окончании проекта подрядчик теряет интерес к его результатам до следующего денежного транша по новому проекту	Недостаточная устойчивость бизнеса, неровный кадровый состав специалистов. Небольшие провайдеры учебно-тренинговых услуг, как правило, организовываются вокруг двух – трех сильных специалистов. Любое принципиальное изменение в их числе ведет к смене формата бизнеса. Услуги, оказываемые другими тренерами компании, часто оказываются существенно ниже по качеству
3	КЦ не проводит активные рекламные и PR-кампании, позволяющие повысить его известность – загрузка специалистов и так высокая	Обучение, как правило, не является профильным направлением консалтинговых компаний, качество сопутствующего проектам обучения не всегда высокое	Небольшой объем проектов, который компания может вести одновременно

ского дворца. Неплохие решения. Но, с одной стороны, не совсем системные, а с другой (в случае их качественной реализации, разумеется) – существенно расширяющие затратную базу обучения. За счет менеджера-плательщика.

Один из вариантов решения противоречия был принят к реализации Институтом экономики и финансов «Синергия» еще 14 лет назад. Это создание консалтингового центра при бизнес-школе. Сразу хотелось бы оговориться, что консалтинговый центр – не банальная вывеска без элементарной клиентской зоны, документооборота, позиционирования и продуктовой линейки, но с дефицитом реальных «консультантских» компетенций, подменяемых исследовательскими.

Большинство серьезных заказчиков, которым надо решить конкретную задачу предприятия, под такую вывеску и не обращаются, отдавая предпочтение специализированным консалтинговым или аудиторским компаниям. Однако в нашем случае речь идет не просто о вывеске. Скорее, об особой среде, о маятнике, который, не будучи дойной коровой школы, дает импульс решению большого количества реальных бизнес-задач, насыщая программы бизнес-образования MBA и EMBA дополнительным практическим содержанием, с одной стороны, решая в режиме он-лайн практические задачи слушателей программ – с другой, и сохраняя боевую готовность для работ «в поле», на предприятиях (куда, кстати, могут привлекаться в разумных масштабах и желающие «понюхать пороха») – с третьей.

«Так не хотите ли вы сказать, что консалтинговый центр бизнес-школы может вступить в соревнование с консалтинговыми монстрами из большой четверки, десятки и т.д.? Это нереально!», – может сказать читатель. Разумеется, нет. У центра иная миссия. Но, несмотря на отсутствие ресурсов для «поточного» производства проектов, возможности для творческого и индивидуально ориентированного решения задач предприятий КЦ «Синергия» имеет весьма

существенные. Дополним ответ при помощи небольшой сравнительной таблицы (табл. 1).

Наиболее интересным моментом этого мини-анализа является, разумеется, не доказательство преимущества той или иной формы консалтинговой работы перед потенциальными заказчиками, а скорее попытка показать соотношение материального и нематериального потенциала того или иного рыночного ресурса. А что предпочесть для решения той или иной задачи – выбирать уже непосредственно предприятию-заказчику.

Консалтинговый центр ИЭФ «Синергия» существует с 1995 года и является единственным консалтинговым центром при бизнес-школах РФ, оказывающим системные услуги по диагностике и развитию управления на предприятиях. За время работы реализовано более 70 различных проектов. Среди них: реструктуризация (стратегия, бизнес-процессы, управленческий учет, управление изменениями) таких предприятий, как ООО «Счастливые времена» (Набережные Челны), «Storm International Bv.»; разработка, сопровождение и анализ результативности программ обучения («Sakhalin Energy Investment», АПК «Черкизовский», МПЗ «Рублевский» и «Кампо-Мос», «Korston», «МИЭЛЬ-Недвижимость»); разработка индивидуально ориентированной программы обучения и развития персонала (холдинг «Фабрика мебели 8 Марта»); разработка стратегии развития муниципального образования (администрация города Ноябрьск); разработка стратегии развития холдинговой структуры (завод плавленых сыров «Карат») и т.д. Кроме того, специалистами центра были разработаны принципиально новые учебно-тренинговые продукты: VIP-практикум директора по персоналу, мастер-класс бизнес-инноваций, «Маркетинговая мастерская», «Самоуправление мышлением руководителя» и т.д. И заказчики по-прежнему обращаются к нам. Кризис – отличное время для изменений, которые необходимо проводить вдумчиво, творчески, но неуклонно.



Рис. 1. Модель коммуникации консалтингового центра ИЭФ «Синергия»

И.Б.Гурков

Кризисное преподавание кризисной стратегии

Клоуны разрушают цирк. Слоны убежали в Индию, тигры торгуют на улице полосами и обручами, под прохудившимся куполом, точно в шкафу, с трапеции свешивается, извиваясь, фрак разочарованного иллюзиониста, и лошадки, скинув попоны, позируют для портрета двигателя. На арене, утопая в опилках, клоуны что есть мочи размахивают кувалдами и разрушают цирк. Публики либо нет, либо не аплодирует. Только вышколенная болонка твякает непрерывно, чувствуя, что приближается к сахару...

И.Бродский «Без заглавия»



Игорь Борисович ГУРКОВ, доктор экономических наук, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики

Зима и весна 2009 года запомнятся как худший период в развитии российского бизнес-образования. Речь идет не о формальных сложностях новых наборов слушателей или об обесценении полученных в рублях сумм оплаты за обучение, а о потрясении самих основ российской модели бизнес-образования. Это потрясение связано с тем, во-первых, бизнес-образование стремительно теряет свою ценность и, во-вторых, происходит разрушение базовых технологий преподавания управленческих дисциплин.

Практическая полезность бизнес-образования определялась, как известно, освоением ряда аналитических навыков и приобретением к «современной модели управления фирмой». Действительно, в ходе обучения пропагандировались такие ценности, как «работа ради потребителей», «приручение подчиненных методами харизматического лидерства», ценность «стоимости для акционеров» и т.д. В ходе экономического кризиса разрушились все подобные паттерны поведения и обесценились провозглашаемые истины¹, так как:

- применение стандартных аналитических инструментов в условиях гипертурбулентности – пустая трата времени;
- критерий «работа ради потребителей» мешает снижать качество и экономить на издержках в тщетных попытках восстановить рентабельность бизнеса;
- прошлые успехи харизматического лидерства приводят к дополнительным психологическим травмам, когда руководителям приходится выставлять на улицу «тех, кого они приручили»²;
- текущая стоимость очень многих российских корпораций – отрицательная величина.

Не меньший удар был нанесен бизнес-образованию на втором, технологическом, уровне. Вся двадцатилетняя история российского бизнес-образования строилась на представлении и разборе «передового опыта», пригодного для копирования российскими фирмами. В начале 90-х годов прошлого столетия передовой опыт обобщался в кейсах, рисовавших поведение обычных западных фирм, для которых маркетинг, финансовый менеджмент и т.д. являлись стандартными управленческими техниками. По мере адаптации ряда российских компаний к рыночным условиям появилась возможность апеллировать и к отечественному опыту. Там, где российских примеров не хватало, в ход

¹ Кризис 1998 года, наоборот, послужил кристаллизации обоюдных требований: руководителей к подчиненным и подчиненных к руководителям. См.: Gurkov, Maital. How will future CEOs manage? // Journal for East European Management Studies. – 2001. – № 1.

² Пример ОАО «ГАЗ», уволившего 50% работников управляющей компании до формирования антикризисной программы, четко свидетельствует о «ценности» как работников, так и самих подобных управляющих структур.

опять же шли западные кейсы, изображающие то, «как будет» или «как должно быть».

Глобальный экономический кризис разрушил саму основу данной нехитрой, но эффективной технологии – молчат прославленные «гуру» менеджмента, нет кейсов о компаниях, успешно преодолевающих кризис, управленческие журналы выдают «из загона» статьи, поступившие в редакцию пару – тройку лет назад, «гранды» мирового бизнеса хватаются за спасательный круг программ государственной поддержки.

На острие кризиса бизнес-образования оказались курсы стратегического менеджмента. Если все остальные курсы программы MBA призваны уточнить, КАК делать (как продавать, как управлять людьми, как считать деньги), то на курс стратегии слушатели приходят за ответом, ЧТО делать (или чего не делать). В условиях тотальной неопределенности слушателям нужны хоть какие-то ориентиры как для выбора линии собственного поведения, так и для зигзагов деятельности своей фирмы.

В декабре 2008 – феврале 2009 года автору статьи пришлось четыре раза прочитать курс стратегического менеджмента¹. Несмотря на разный управленческий статус слушателей различных программ, требования к курсу оказывались сходными – требовалось показать:

- либо возможный диапазон действий фирм различных отраслей в условиях кризиса;
- либо пределы управляющего воздействия в «безнадежных ситуациях»;
- либо когда имеет смысл выбирать из-под обломков уже рухнувших фирм.

В этих условиях пришлось «с колес» разработать технологию преподавания (скорее, коллективного открытия) возможной стратегии в условиях кризиса. Данная технология опиралась на трех отрицаниях:

- никаких готовых кейсов;
- никаких отвлеченных схем или инструментов, непригодных к немедленному использованию слушателями на основе уже имеющихся у них данных;
- никаких обещаний относительно априорной эффективности предлагаемых решений.

Что же в сухом остатке? Оказалось, довольно много. Во-первых, мы смогли наглядно представить смысл происходящих событий для всех возможных типов российских фирм. Во-вторых, мы четко обозначили альтернативы действий российских фирм в складывающейся ситуации, закономерности выбора альтернатив и пределы управляющих воздействий в каждой альтернативе. В-третьих, слушатели могли примерить данные альтернативы на свою фирму. В-четвертых,

слушатели могли произвести «сборку» стратегий фирмы из обширного набора мер, применимых порознь или в определенной совокупности. Все это было выполнено прямо в аудитории каждым слушателем.

Нельзя сказать, что примененный подход был крайне оригинальным и всеохватывающим, однако в результате данных действий слушатели получили прививку от тотальной растерянности, определили границу возможных действий, находящихся в пределах ресурсов их фирм. Именно с этого начинается развертывание цепочки «Уместность + Уверенность + Упорство + Удача = Успех», которую не отменяет даже самый жестокий экономический кризис.

Все вышесказанное может показаться вполне банальным, но примененные приемы кастомизации кризисной стратегии могут оказаться полезными для «коллег по несчастью» – преподавателей стратегии. Разберем каждый из примененных приемов.

Представление последствий финансового кризиса как комплексное перепозиционирование бизнеса

Общее направление перепозиционирования

Мы начинаем стратегический анализ положения компании с помощью установления ее текущей позиции на четырех рынках – рынке товаров, рынке рабочей силы, рынке капиталов и, наконец, рынке административного ресурса (Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. – М.: Дело, 2008. С. 65 – 77). Цепочку событий, приведших к нынешнему состоянию российской экономики, нагляднее всего представить как последовательное перепозиционирование основной массы фирм на всех рынках – рынках капитала, административного ресурса, товаров и рабочей силы, а также изменение характера самой фирмы.

1. Начавшийся в августе и ускорившийся в сентябре спад российских фондовых индексов² не просто обесценил компании, но и **уничтожил основной источник доходности** для российских акционеров³. Одновременное «схлопывание» национального и мирового кредитных рынков поставило под угрозу банкротства большинство компаний, рассчитывавших на продолжение корпоративных заимствований для выплаты предыдущих долгов. Все это привело к резкому **росту рисков** для акционеров.

2. Последовавшее за ростом рисков и утратой капиталов обращение к государству как источнику предоставления необходимых средств для функционирования компаний совершило коренной

¹ На программах MBA Высшей школы международного бизнеса АНХ и ИЭФ «Синергия», EMBA Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского университета и ДВА АНХ при Правительстве РФ.

² Индекс Доу-Джонса начал падать с конца 2007 года, и основной обвал пришелся на конец сентября – начало октября 2008 года.

³ По выполненным расчетам, в 1873 – 2003 годах 97% доходов акционеры американских компаний получили не от разницы курсов акций, а от дивидендов (Тратас Д., 2009). Российские акционеры (за исключением случаев «фиксации прибыли перед продажей бизнеса») в основном использовали разницу в стоимости акций и (в вертикально интегрированных корпорациях) получение прибыли с помощью трансфертного ценообразования.

переворот на рынке «административного ресурса» – **затраты** государства на патронаж крупных компаний увеличились на несколько порядков. Последовавшее в ноябре – декабре падение цен на основных экспортных рынках резко уменьшило налоговую **отдачу** как по экспортным пошлинам, так и по отчислениям от валовой прибыли. В результате резко обострились отношения бизнеса с государством.

3. «Эвапорация» (испарение) кредитных ресурсов принципиально поменяло структуру спроса сначала на рынках инвестиционных товаров (оборудование, металлы, стройматериалы, транспортное оборудование), а затем и на рынках товаров, охваченных системами потребительского кредитования. Резкое падение продаж на протяжении ряда месяцев может означать только две вещи – либо товар становится ненужным потребителям (сезонные товары), либо у потребителя на него нет денег. Последнее, в свою очередь, означает, что относительная цена товара (доля затрат на данный товар в общей структуре расходов на соответствующую потребность) резко возросла. Таким образом, на значительном числе товарных рынков также произошло перепозиционирование.
4. След за падением капитализации, исчезновением доступных кредитных ресурсов и трудностей со сбытом продукции наступил черед перепозиционирования российских компаний на рынке

труда. Первая волна увольнений пришлось на конец 2008 года. В январе 2009 года массовые (более 15% численности) сокращения не рассматривало только 35% компаний. Любые сокращения на предприятии, продолжающем свое функционирование, означает **рост нагрузки** на оставшихся сотрудников¹. Кроме увольнений, вынужденные отпуска и переход на сокращенную рабочую неделю охватили тысячи предприятий. Все это означало **резкое падение вознаграждения**, которое, помимо денежных выплат и социальных льгот, включает такой параметр, как «уверенность в сохранении своего рабочего места». Наконец, падение курса рубля по отношению к доллару и евро, начавшееся в декабре 2008 года и ускорившееся в январе 2009-го, означало дополнительное падение ощущаемого уровня доходов, традиционно пересчитываемых в России в доллары, а также падение реальных доходов с учетом индексирования цен на многих рынках. Таким образом, мы можем констатировать перепозиционирование российских компаний на рынке труда.

Мы переходим к ключевому моменту нашего представления последствий финансового кризиса. Помимо изменения позиций компаний на основных рынках, существенные изменения произошли и с самими компаниями. Прежде всего недоступность кредитных ресурсов и падение курса акций резко увеличили стоимость капитала, как заемного, так и собственного. Это автоматически увеличило **удель-**

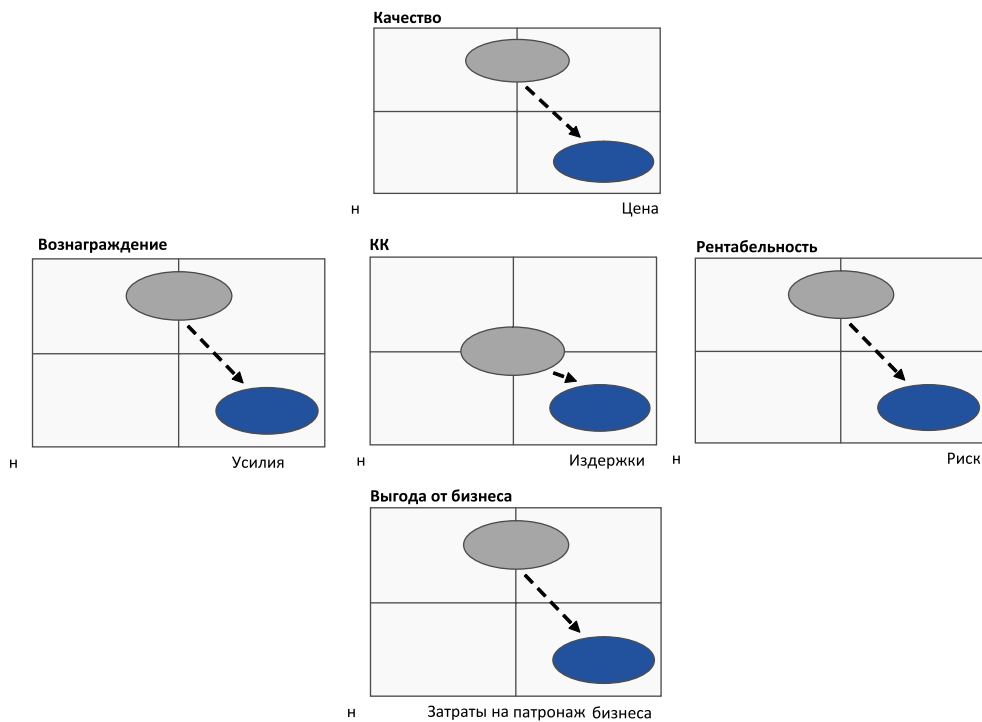


Рис. 1. Перепозиционирование российских компаний в результате удара финансового кризиса

¹ Сокращения никогда не означают пропорционального уменьшения объема работ в фирме, часть работ по необходимости остается и выполняется оставшимися сотрудниками.

ные издержки на производство и реализацию единицы продукции. В сторону увеличения удельных издержек работали и падение выпуска, и, соответственно, снижение степени загрузки мощностей. Кроме того, с конца 2008 года начались массовые увольнения так называемых «экспатов» – работников из США и стран Европейского Союза, которые занимали ключевые управленческие должности в сотнях российских компаний. Уход зарубежных контракторов и «экспатов» означает стремительное разрушение **компетенций фирм**.

Итак, конец 2008 года ознаменовался массовым комплексным перепозиционированием российских фирм на всех основных рынках, а также изменениями характера самих фирм (рис. 1). Это наблюдалось во всех секторах и сегментах народного хозяйства РФ.

Кризисные действия различных секторов

В конце 2008 года окончательно и вполне наглядно проявилось четкое деление народного хозяйства на четыре сектора, два из которых сближаются все более ускоренными темпами:

Государственный бизнес – корпорации в отраслях инфраструктуры и вновь созданные госкорпорации в военно-промышленном комплексе, государственные банки, унитарные и муниципальные предприятия, коммерциализирующиеся государственные образовательные учреждения и учреждения социальной сферы.

«Национальные чемпионы» – ведущие частные компании топливно-энергетического комплекса и иных экспортных отраслей, предприятия машиностроения, активы крупных диверсифицированных частных корпораций. С появлением списка «стратегических предприятий» состав данного сектора был четко очерчен.

Иностранный бизнес в России – филиалы, представительства, дочерние компании крупнейших (и не только) западных корпораций, занявшие ведущее место в пищевой промышленности, ряде иных «нестратегических» отраслей.

Частный конкурентный сектор – все остальные частные фирмы.

Данные сектора различаются не только происхождением и составом капиталов, но и структурами целеполагания и, следовательно, формами построения стратегического процесса. Для государственных корпораций форма построения стратегического процесса задается конфигурацией власти и могущества внутри аппарата государственного управления. Широта «предметов ведения» и размер «подведомственных предприятий» выражают одновременно и политический вес того или иного высокопоставленного чиновника, и его возможности контролировать финансовые и иные ресурсы.

Для «национальных чемпионов» важнейшей задачей является рост не только капитализации, но прежде всего приватизированных активов, стоит задача «оправдать оказанное доверие» по распоряжению частью национального богатства.

Для подразделений иностранных компаний определяющими являются задачи, решаемые материнской (головной) компанией. Соответственно, даже крупные филиалы и ключевые проекты российских подразделений международных корпораций («Сахалин», ТНК-ВР) решают частные бизнес-задачи, соответствующие их месту в глобальном портфеле бизнесов (проектов).

В соответствии со своим происхождением и ролью каждый из секторов будет решать задачи преодоления последствий финансового кризиса «подручными средствами».

Для государственного бизнеса наиболее вероятным будет принятие своей новой стратегической позиции как «естественной». Проще всего это сделать на рынке товаров, заставив потребителей принять новый уровень цен и, соответственно, сократив свои расходы на другие товары. Это означает «сдвигу» границ соответствующих рынков. Также представляется возможным фиксация на относительно длительный период новой позиции государственных компаний на рынке «административного ресурса» – для сохранения своей руководящей роли патронирующим лицам придется смириться с большим объемом текущих забот и меньшими выгодами от патронируемого бизнеса. Вполне возможно и поддержание низкой рентабельности многих государственных корпораций на горизонте одного – двух лет как приемлемой для государства-собственника.

Положение «национальных чемпионов» достаточно щекотливо. Они должны сохранить видимость своего контроля над активами в условиях, вынуждающих их обращаться за помощью государства для реструктуризации долгов. Обоснованием сохранения контроля выступает, с одной стороны, выгодность операции спасения для тех или иных государственных корпораций (государственных банков), с другой – необходимость представить государственную помощь как возвратную, то есть продемонстрировать перспективы возобновления прибыльных продаж. Сделать продажи прибыльными можно двумя путями – либо через полную монополизацию рынков с помощью захвата иных активов, либо через снижение удельных издержек. Главной проблемой при «срезании костов» является вопрос поддержания качества. Представляется, что на горизонте ближайших нескольких лет «национальным чемпионам» придется мириться со снижением относительного качества своей продукции.

Что касается *российских подразделений зарубежных корпораций*, то их положение максимально благоприятно. Используя «поток компетенций», бесплатно получаемых из материнской компании, они имеют

хорошие шансы не только пережить последствия финансового кризиса, но и усилить свои позиции на российском рынке. Российские подразделения международных корпораций будут иметь доступ к средствам государственной поддержки бизнеса, выделяемым правительствами США и стран Европейского Союза, что позволит снизить цену капитала и уменьшить удельные издержки. Таким образом, снижение удельных издержек может и не сопровождаться снижением уровня качества. В условиях снижающихся удельных издержек возможно предлагать российским потребителям товары по меньшим ценам (если даже не снижающимся, то отстающим от темпов инфляции) и таким образом расширять свою долю на соответствующих рынках. С учетом того, что положение значительного числа международных компаний на своих «домашних» рынках намного хуже, чем их положение в России, велики шансы значительного сокращения планировавшихся инвестиций в российские «дочки» и их использование в качестве «дойных коров». Но именно поэтому «дойным коровам» не дадут окончательно «отощать» или «пасть».

Все вышесказанное означает, что российским подразделениям зарубежных корпораций предстоит не перестраивать, а слегка корректировать свое позиционирование.

Альтернативные варианты преодоления кризиса фирмами частного конкурентного сектора

Общим в положении частных фирм конкурентного сектора является практически полное отсутствие «внешних» ресурсов (государственной помощи, существенных «длинных» кредитов, выпуска акций) для стабилизации положения, а также высокие риски длительного сохранения неравновесного положения на рынках товаров (сокращение продаж), рынках «административного ресурса» (преследования властей) и рынках рабочей силы (потеря наиболее ценных работников). В то же время, в отличие от государственного сектора, корпораций – «национальных чемпионов» и российских подразделений зарубежных компаний, чьи действия в условиях кризиса сводятся к одной линии поведения, фирмы конкурентного сектора имеют по крайней мере три альтернативные варианта действий (рис. 2).

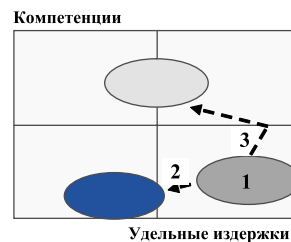
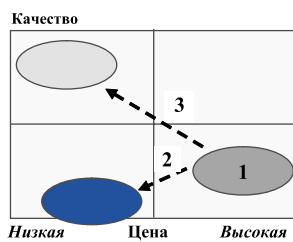


Рис. 2. Стратегический выбор компаний частного конкурентного сектора между выходом из бизнеса (1), реструктуризацией (2) и инновационным развитием (3)

Первая альтернатива состоит в использовании **собственниками фирмы** кризиса в качестве предлога для прекращения бизнеса. В этом случае главной задачей становится **скорейшее высвобождение активов**, которое может достигаться в форме ликвидации фирмы, банкротства, продажи фирмы, продажи основной части материальных и нематериальных активов и т.д. Главное в данном случае – не терять времени и сил на репозиционирование, а быстро и грамотно провести максимальное высвобождение средств. Средства, в свою очередь, могут быть использованы как на потребление, так и на инвестирование в иные бизнесы. Основной проблемой при выборе данной альтернативы является сохранение титула собственности и продолжение (хотя бы в минимальных размерах) хозяйственного оборота¹. И то и другое является проблематичным при длительном сохранении неравновесной позиции фирмы на рынке «административного ресурса» и на рынке рабочей силы.

Вторая альтернатива может быть описана как принятие фирмой линии на адаптацию к условиям кризиса. В этом случае главной задачей становится **сохранение активов и создание условий для устойчивого хозяйственного оборота**. Сохранение активов возможно путем рефинансирования долгов и реструктуризации компании (выделение новых юридических лиц, не обремененных долгами). Что касается устойчивого хозяйственного оборота, то основным условием его достижения выступает **сокращение удельных издержек** (оптимизация загрузки мощностей, пересмотр структуры поставок и круга поставщиков, экономия на техническом обслуживании, сокращение административных и представительских расходов). Сокращение производственных и бытовых издержек особенно важно и потому, что задачи сохранения устойчивого оборота вынуждают фирму поддерживать минимальное равновесие на рынке «административного ресурса» и рынке рабочей силы. В свою очередь сокращение издержек создает возможности для снижения **ощущаемых цен** (путем предоставления скидок, кредитов, отсрочек платежей) и восстановления уровня продаж (рис. 3).

Третья альтернатива наиболее интересна. Она связана с пониманием кризиса как уникальной возможности для роста конкурентоспособности в условиях ослабления конкурентов. Это опирается на развитие

¹ Общеизвестно, что продать машину «на ходу» с действительным техпаспортом намного выгоднее, чем реализовывать груды запчастей неизвестного происхождения.

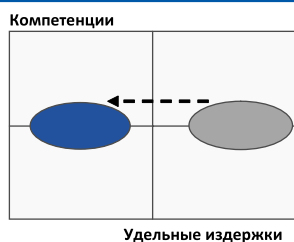


Рис. 3. Стратегия развития для компаний частного конкурентного сектора – снижение удельных издержек

всех видов активов (активов отношений и технологических активов). В рамках данной альтернативы фирме приходится добиваться снижения ощущаемых цен при росте ощущаемого качества. Роста качества можно добиться лишь при росте компетенций фирмы (систем, ноу-хау и связей)¹. К сожалению, в условиях кризиса роста компетенций практически невозможно добиться без роста удельных издержек. Можно лишь надеяться (но никогда невозможно точно рассчитать), что по мере развития компетенций, роста качества при снижающихся ценах и, соответственно, роста продаж фирме удастся выйти на новый уровень эффективности использования технологий и достигнуть оптимального использования мощностей, что переломит тренд роста удельных издержек. Однако на коротком горизонте снижение цен при ускоренном развитии компетенций обещает фирме лишь возможный рост объема продаж при гарантированном снижении рентабельности продаж (рис. 4).

Факторы выбора альтернатив развития в конкурентном секторе

Основополагающим фактором при выборе между различными альтернативами является положение фирмы в общем портфеле вложений акционеров. Чем более разнообразным является бизнес в составе портфеля доминирующего акционера, тем больше шансов на то, что значительная часть фирм будет ликвидирована (первая альтернатива) для высвобождения ресурсов и выполнения второй и третьей

альтернатив с остающимися активами. При этом достаточно очевидно, что для выбора третьей альтернативы должен «сойтись» ряд условий:

- наличие у фирмы серьезных «инновационных заделов» и компетенций;
- собственники должны быть «внутренне готовы» к дополнительным вложениям в фирму либо за счет средств, полученных от реализации иных активов, либо за счет своих личных средств.

Определение инновационных «заделов» и компетенций выполняется с помощью достаточно простого и наглядного теста, определяющего уровень инновационного потенциала фирмы по восьми параметрам (от генерирования идей до учета затрат на инновационную деятельность)².

Анализ и предсказание поведения собственников представляет собой более сложную задачу. Но менеджеры высшего звена обычно неплохо с ней справляются: они чувствуют психологическую приверженность доминирующего собственника к данному активу, видят барьеры выхода из бизнеса и, наконец, способны оценить возможности привлечения собственником дополнительных личных средств.

Антикризисные меры

Весь спектр мер, потенциально возможных к применению в условиях кризиса, можно достаточно четко разделить на меры по ликвидации активов, меры по сохранению активов и меры по развитию активов. Действия по высвобождению активов ставят своей задачей высвобождение активов из-под власти определенных контрактных отношений. Действия по сохранению активов предполагают меры, направленные на продолжение хозяйственного оборота вне привлечения дополнительного капитала и изменения основной производственной программы фирмы. Наконец, действия по развитию активов предполагают качественное изменение бизнеса фирмы.

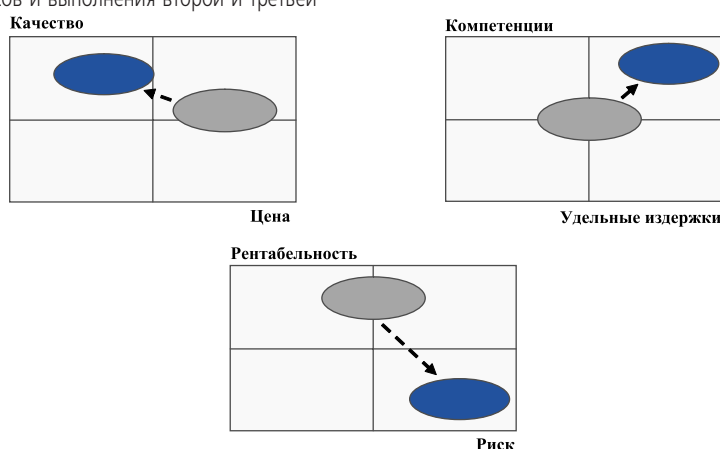


Рис. 4. Альтернативная стратегия развития для компаний частного конкурентного сектора

¹ Гурков И.Б., Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. – М.: Дело, 2008. Гл. 3

² См.: Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. – М.: Теис, 2004. С. 115 – 121. (Полный текст данной книги доступен на сайте www.gurkov.ru)

Таблица 1

Инструмент оценки вовлеченности фирмы в различные стратегические действия

Тип действия	Степень готовности			
Действия по высвобождению активов				
Ликвидация фирмы	1	2	3	4
Продажа фирмы	1	2	3	4
Продажа значительной доли акций фирмы	1	2	3	4
Продажа части материальных активов	1	2	3	4
Продажа части нематериальных активов	1	2	3	4
Массовые (более 15% численности) сокращения персонала	1	2	3	4
Действия по сохранению активов				
Рефинансирование долгов	1	2	3	4
Реструктуризация фирмы (оформление зон более стабильного бизнеса в виде новых юридических лиц)	1	2	3	4
Оптимизация загрузки мощностей (оборудования, включая складское) и персонала	1	2	3	4
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков) и запасов сырья и материалов	1	2	3	4
Экономия на техническом обслуживании	1	2	3	4
Экономия на административных и представительских расходах	1	2	3	4
Действия по развитию активов				
Расширение интенсивности рекламной деятельности	1	2	3	4
Расширение лоббистских усилий	1	2	3	4
Расширение контактов с конкурентами	1	2	3	4
Повышение открытости в отношениях с персоналом	1	2	3	4
Размещение облигаций	1	2	3	4
Дополнительные вливания в капитал компании со стороны ее акционеров (владельцев)	1	2	3	4
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров (услуг)	1	2	3	4
Вложение в НИОКР	1	2	3	4
Вложение в сбытовую (дилерскую) сеть	1	2	3	4
Привлечение нового персонала	1	2	3	4
Покупка нового оборудования	1	2	3	4
Покупка (обмен) патентами и ноу-хау	1	2	3	4
Приобретение иных фирм	1	2	3	4
Иное	1	2	3	4

В ходе занятий слушателям было предложено оценить степень вовлеченности их фирмы в разработку и реализацию всех типов действий (табл. 1).

Как бы Вы могли охарактеризовать степень готовности Вашей компании к следующим действиям?

- НЕ РАССМАТРИВАЮТСЯ.....1**
- НАХОДЯТСЯ НА НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ ПРОРАБОТКИ.....2**
- НАХОДЯТСЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕТАЛЬНОЙ ПРОРАБОТКИ.....3**
- РЕАЛИЗУЮТСЯ.....4**

С помощью данных инструментов слушатели могли оценить происходящий «де-факто» выбор между различными стратегическими альтернативами. Предполагалось, что первая альтернатива опирается в основном на меры по высвобождению активов, вторая – на меры по сохранению активов, а третья альтернатива – на меры по развитию активов.

К удивлению слушателей, сетовавших на «стратегическую апатию», царившую в январе – феврале 2009 года в их фирмах, подобный анализ позволял им наглядно убедиться, что в реальности (и зачастую ими же самими) ведется серьезная работа по подготовке и реализации различных антикризисных действий¹. Одновременно слушатели могли дополнить предложенную им достаточно жесткую теоретическую схему, определить объективную связанность различных мер по высвобождению, сохранению и реализации активов.

Общим результатом проведенных вместе со слушателями работ стало их освобождение от гнета фатализма, восприятие ими текущей ситуации как безусловно тяжелой, но потенциально содержащей уникальные возможности развития либо своих фирм, либо иных фирм своих отраслей. А это ощущение, в свою очередь, восстанавливало стремление к освоению иных, инструментальных курсов, предлагаемых в рамках программ российских бизнес-школ.

¹ С обобщенными результатами статистической обработки данных анкет можно познакомиться в докладе И.Б.Гуркова «Кризис стратегии и стратегии кризиса – поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии»: www.gurkov.ru/alldoc/RJM2009_Gurkov-1.pdf

Н.М.Жаворонкова

Разработка стратегии управления знаниями в учреждениях бизнес-образования

Сегодня, в условиях трансформации современной экономики в экономику знаний, стратегии учреждений бизнес-образования оказались на этапе перехода¹ от дисциплинарного учебного заведения к рыночно ориентированной, инновационной организации, от собрания индивидуумов — к коллективу как основному создателю знаний, от академической организации, ориентированной на обучение индивидуальных студентов, — к организации — партнеру по обучению современных компаний, от учебного заведения, приспособляющегося к новым условиям, — к школе бизнеса, активно формирующей собственную политику и стратегию.



Наталья Михайловна ЖАВОРОНКОВА, кандидат экономических наук, директор программы МВА, тьютор МИМ ЛИНК

Согласно результатам опроса руководителей образовательных учреждений, входящих в Российскую ассоциацию бизнес-образования (РАБО), были выявлены следующие стратегические приоритеты развития российских учреждений бизнес-образования:

- качественное и количественное развитие профессорско-преподавательского состава;
- расширение связей с бизнесом;
- повышение репутации образовательного учреждения;
- усиление научно-исследовательской работы;
- получение государственной и международной аккредитации².

Установив современные тенденции стратегического развития учреждений бизнес-образования, перейдем к анализу основных стратегий управления знаниями. В современной литературе ключевые проблемы управления знаниями в организациях рассматриваются с точки зрения основных организационных процессов и механизмов³, к которым относятся создание новых знаний, обеспечение обмена и использования знаний на разных уровнях организационной иерархии, формирование и поддержание организационной базы знаний, мотивация персонала к добровольному сотрудничеству при обмене знаниями. Такой подход представляется обоснованным для формирования стратегии управления знаниями в системе бизнес-образования. В этой связи мы рассмотрим четыре основные стратегии управления знаниями в сфере бизнес-образования:

- стратегию создания новых знаний;
- стратегию обмена и использования знаний;
- стратегию формирования и поддержания организационной базы знаний;
- стратегию мотивации к обмену знаниями.

¹ Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 15, 16.

² Опрос был проведен в сентябре — октябре 2002 года, в нем приняло участие 52 учебных заведения — члена РАБО: Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация // Под общ. ред. С.Р.Филоновича. — М.: ИД ГУ — ВШЭ, 2004. С. 625, 626.

³ Например: Мильнер Б.З. Управление знаниями. — М.: ИНФРА-М, 2003; Нонака И., Takeuchi X. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

Стратегия создания новых знаний

Основными видами деятельности образовательного учреждения, ориентированными на создание новых знаний, являются научные исследования и консультирование. В наши дни организованные научные исследования являются отличительной особенностью всех ведущих школ бизнеса США и Европы, где создание новых знаний в области теории менеджмента поддерживается мощной академической инфраструктурой: рецензируемыми журналами, профильной аспирантурой, международными конференциями. В России развитие конкурентоспособной национальной системы подготовки профессиональных менеджеров и создание собственных школ бизнеса мирового класса требует масштабного освоения отечественными специалистами международных стандартов качественных научных исследований и публикаций.

Актуальной проблемой остается выбор тем и направлений научных исследований. При этом важно подчеркнуть, что современным исследованиям в области менеджмента по-прежнему присущи определенные «зоны конфликтности»¹: конфликтность между теорией и возможностями ее применения, между междисциплинарностью исследований и стремлением менеджмента стать самостоятельной научной дисциплиной. Эти две основные «зоны конфликтности» научных исследований в области менеджмента отражают стремление управленческой науки соединить научную и практическую направленность, реагируя на требования современного бизнеса.

Проводимые в школах бизнеса исследования должны быть междисциплинарными, поскольку проблемы бизнеса не могут успешно анализироваться в узких границах отдельных дисциплин. Соответственно, научные исследования должны осуществляться на стыке смежных с менеджментом научных дисциплин, таких как экономика, психология и социология. В той мере, в какой проблемы бизнеса и менеджмента пересекают границы отдельных научных дисциплин, научные исследования в школах бизнеса также должны выходить за дисциплинарные границы. Таким образом, фундаментальным требованием к образованию в области менеджмента является поддержание баланса между дисциплинарными и междисциплинарными научными исследованиями для проникновения в суть сложных проблем, с которыми сталкиваются современные организации.

Кроме того, исследования в области менеджмента должны посвящаться практическим проблемам бизнеса, то есть должны быть теорией, но при этом полезной для практики бизнеса. Однако требование практической ориентации научных исследований вовсе не означает отказ от фундаментальных

исследований и превращение научных исследований в отчеты консультантов по управлению. На самом деле необходимы и фундаментальные и прикладные исследования, которые могут помочь в осмыслении и формулировании (не обязательно решении) проблем менеджмента. Формулирование фундаментальных проблем и постановка актуальных исследовательских вопросов зачастую более ценны, чем точные решения для узких, хотя и четко определенных проблем.

В течение последних 50 лет школы бизнеса были заняты поисками, с одной стороны, базовых знаний, а с другой – возможностей их практического применения. В этой связи особенно важным является сотрудничество между научным сообществом современных школ бизнеса и менеджерами-практиками. Школы бизнеса как исследовательские институты должны интегрировать концепции фундаментальных и прикладных исследований в учебный процесс, формируя целостную систему новых знаний, переложенных на язык, доступный для восприятия менеджеров-практиков.

Еще одной сферой деятельности учреждений бизнес-образования, способствующей созданию новых знаний и интеграции их в учебный процесс, является управленческое консультирование. Преподаватели школ бизнеса, как российских, так и западных, традиционно занимаются консультированием компаний. Более того, на этапе становления российских школ бизнеса консультирование оставалось существенным источником их доходов, обеспечивая выживание на нестабильном рынке российского бизнес-образования. Однако многие российские школы бизнеса консультированием как дополнительным видом бизнеса занимаются сравнительно недавно, хотя их преподаватели и раньше участвовали в консалтинговых проектах. Теперь образовательные учреждения подходят к оказанию консультационных услуг стратегически, рассматривая их как значимый вид деятельности, дополняющий образовательные услуги.

Российские школы бизнеса создают консалтинговые подразделения, привлекая своих ведущих преподавателей в качестве консультантов, а компаниям, обучающим своих сотрудников по их программам, предлагается решение их практических проблем. С точки зрения создания новых знаний и их интеграции в учебный процесс управленческое консультирование, осуществляемое учреждениями бизнес-образования, позволяет:

- обосновывать практическую применимость концепций и теорий менеджмента;
- выявлять основные тенденции и закономерности развития современных организаций;
- разрабатывать учебные ситуации, основанные

¹ Огье М., Тис Д. Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4.

на управленческих проблемах консультируемых компаний, для их использования в учебном процессе¹.

Стратегия обмена и использования знаний

В условиях экономики знаний самыми важными активами современных организаций становятся человеческие ресурсы. Именно поэтому все большее число крупных компаний превращается в главных потребителей образовательных услуг современных школ бизнеса. Учебным заведениям приходится рассматривать своих студентов как клиентов или партнеров по обучению, а основной задачей бизнес-школ становится обеспечение качественного образования для корпоративных клиентов. Это предполагает создание новых программ, основанных на научных исследованиях, которые можно легко адаптировать к потребностям корпоративных клиентов и которые помогут им во всеоружии встретить вызовы современного бизнеса. Для учебных заведений разработка и предоставление подобных программ напрямую связаны с их способностью оперативно адаптироваться к запросам потребителей за счет внутренней организационной перестройки, составления оптимального портфеля учебных программ и разработки гибкой организационной структуры.

Чтобы соответствовать образовательным потребностям современных компаний, школам бизнеса придется преодолеть три разрыва²:

- разрыв между специфическими потребностями конкретного корпоративного клиента и качеством предоставленной образовательной услуги (разрыв качества исполнения заказа);
- разрыв между фактической способностью преподавателей школы бизнеса доставлять клиенту заказанную им программу обучения и теми компетентностями, которые необходимы для качественного выполнения этого заказа (разрыв соответствия);
- разрыв между запросами корпоративного клиента и качеством образовательного продукта, который ему может предоставить школа бизнеса (разрыв согласованности).

Таким образом, основная стратегия образовательного учреждения при сотрудничестве с корпоративной средой должна быть направлена на максимальное сокращение этих разрывов. Прежде всего школе биз-

неса необходимо проанализировать, в какой степени соответствуют разработанные ею программы обучения запросам конкретного корпоративного клиента, направляющего своих менеджеров на обучение. При этом следует отметить, что одной из тенденций управления обучением персонала в крупных компаниях является создание системы корпоративных стандартов развития и профессиональной подготовки персонала, которые содержат следующие основные требования:

- к квалификации и профессиональным компетентностям персонала (знания, опыт, навыки);
- к оценке потребностей в обучении персонала;
- к организации профессионального обучения;
- к учебно-материальной базе и техническим средствам обучения;
- к системе дистанционного обучения;
- к квалификации и компетентности персонала, проводящего обучение;
- к организации оценки результатов обучения.

Формирование корпоративных стандартов обучения следует рассматривать как основу стратегии обмена знаниями и использования знаний при взаимодействии с корпоративным сообществом. Наличие корпоративных стандартов обучения позволяет согласовать ожидания и обязательства сторон в процессе обмена знаниями и разработать соответствующую потребностям корпоративного клиента систему оценки результатов обучения.

Вместе с тем нельзя не отметить и такую тенденцию развития управления обучением в крупных современных компаниях, как создание корпоративных университетов³. Существует два основных подхода к созданию таких университетов – либо альянс с учебными заведениями или специализированными консалтинговыми фирмами, либо формирование самостоятельной структуры. На практике первый вариант нашел большее распространение как более эффективный способ создания корпоративного университета, основное предназначение которого заключается в формировании внутрикорпоративной системы управления знаниями. Для практической реализации основного предназначения этого университета учебный процесс должен направляться компанией и в нем обязательно должны принимать участие в качестве преподавателей как можно больше внутренних специалистов компании. Таким образом, суть сотрудничества

¹ Обучение менеджменту в современных школах бизнеса в значительной степени основано на использовании учебных ситуаций (case studies). Метод кейс-стади (или кейс-метод) был впервые применен в учебном процессе в стенах легендарной Гарвардской школы бизнеса в 1924 году, примерно четверть века спустя после создания первых американских бизнес-школ. К профессорам Гарвардской школы бизнеса, уже тогда пользовавшимся известным авторитетом, приходили консультироваться бизнесмены и руководители компаний. Рассказанные ими ситуации профессора стали использовать на занятиях. При этом они могли сравнивать свои советы и рекомендации и проведенный на занятиях анализ с развитием реальной ситуации, поскольку часто работали с компаниями на долговременной основе. Постепенно кейс-метод завоевывал ведущие позиции в обучении, и сегодня он считается одним из самых эффективных способов обучения менеджеров навыкам решения типичных проблем.

² Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование... С. 51 – 64.

³ По данным компании «Corporate University Xchange» (CUX), специализирующейся на анализе данных в области корпоративного образования, число корпоративных университетов за последние десять лет увеличилось с 400 до 1600; Бугрименко А. Корпоративный университет: перспективы на российском рынке // Управление компанией. – 2003. – № 3.

учебного заведения бизнес-образования и компании сводится к взаимному обогащению знаниями. Специалисты компании, которые будут вести курсы, получают апробированную методику обучения, предоставленную им учебным заведением бизнес-образования. Учебное заведение в свою очередь получает доступ к информации и опыту, накопленному компанией¹.

Вместе с тем одним из ключевых вопросов взаимодействия учебных заведений бизнес-образования и корпоративных клиентов остается оценка результатов обучения для организации в целом. Разработать несколько эффективных и удобных показателей индивидуального прогресса относительно несложно. Как правило, участники обучения предоставляют обратную связь со школой бизнеса, выражая свое мнение по поводу учебного курса или отдельных занятий. Потенциальная проблема такой обратной связи заключается в том, что она необязательно отражает прогресс организационного обучения, то есть соответствие программы обучения интересам всей компании. Главный вопрос как для образовательной организации, так и для корпоративных клиентов заключается в том, насколько обучение помогло компании повысить свою компетентность в желаемых областях.

Еще одна важная проблема, связанная с самооценкой отдельными слушателями собственных достижений, состоит в том, на какой срок полученная ими информация запоминается и какой процент новых знаний останется в их головах через полгода – год? Чтобы получить ответ на этот значимый для оценки результатов обучения вопрос, учебное заведение и его корпоративные клиенты должны поддерживать взаимодействие в течение определенного времени после завершения программы.

Как уже отмечалось, трудность оценки обучения отдельных сотрудников заключается в том, что оно слабо коррелирует с выгодой от добавленного знания для организации в целом. Порой трудно понять, имело ли место организационное обучение вообще. Один из способов преодоления этой трудности заключается в проверке уровня сотрудников через определенные промежутки времени. Ежегодный аудит компетентности персонала поможет обнаружить, происходит ли сохранение и накопление знаний и навыков, что в свою очередь является показателем готовности компании к решению стоящих перед ней стратегических задач.

Организационное обучение в современной компании должно стать периодически повторяющимся процессом. Пересмотр стратегических целей и прио-

ритетов компании ведет к переосмыслению важности областей знания и навыков, которые следует развивать. Более того, изменение стратегических приоритетов компании подразумевает также корректировку состава сотрудников, участвующих в разных обучающих программах, с тем чтобы соответствующие ключевые знания были получены определенными категориями персонала. Таким образом, решающим фактором успеха организационного обучения становится внутренняя согласованность его основных элементов.

Стратегия формирования и поддержания организационной базы знаний

Основной тенденцией развития образовательной инфраструктуры в условиях экономики знаний можно считать появление и развитие образовательных сетей. Развитие образовательных сетей направлено на кардинальное изменение образовательной инфраструктуры современного общества, в процессе которого «существующая закрытая образовательная среда будет заменена открытой образовательной средой, состоящей из сетей знаний»².

В качестве общего подхода к пониманию природы образовательных сетей целесообразно использовать «треугольник Скимма»³, который фиксирует структуру сетей знаний как объединение развитых человеческих сетей, электронных сетей и стратегий сотрудничества. Необходимым условием такого объединения является развитие знаний, технологий выработки стратегических решений и их реализация, развитие технологий управления человеческими ресурсами и сетевыми электронными коммуникациями. Однако, с нашей точки зрения, наличие сетей знаний – лишь необходимое, но отнюдь не достаточное условие формирования образовательных сетей в системе бизнес-образования. Для создания эффективных сетевых образовательных структур необходимо также формирование управленческих, административных, финансовых и маркетинговых сетей, объединение которых можно условно назвать «деловыми сетями»⁴, обеспечивающими организационную базу для эффективного функционирования сетевой образовательной инфраструктуры.

Потенциал сетевого сотрудничества в сфере бизнес-образования связан со следующими основными направлениями:

- неформальное сетевое общение в целях профессионального обмена знаниями посредством поддержки контактов с лицами и организация-

¹ По оценкам экспертов, к 2010 году корпоративных университетов станет больше, чем традиционных. При этом будет расти доля корпоративных университетов, обслуживающих небольшие компании, а не гигантские корпорации. Источник: Формирование общества, основанного на знаниях: новые задачи высшей школы / Пер. с англ. – М.: Весь мир, 2005. С. 34.

² Masuda Y. Managing in the informational society // Releasing synergy Japanese style. – Oxford, 1990. P. 100.

³ Skyrme D.J. Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

⁴ Щенников С.А. Открытое дистанционное образование и проблемы глобализации // Экономика и менеджмент: проблемы теории и практики / Под ред. Н.В.Сычева. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004. С. 10 – 12.

- ми, работающими над аналогичными темами и проблемами;
- различные формы сотрудничества, партнерства и союзы с целью разработки и маркетинга новых видов услуг;
- обмен опытом и взаимное обучение учреждений бизнес-образования с целью повышения качества предоставляемых образовательных услуг и согласования образовательных стандартов;
- сетевое взаимодействие с корпоративной средой для создания новых знаний в процессе осуществления исследовательских и консалтинговых проектов.

Существующий потенциал сетевого взаимодействия в системе бизнес-образования значительно усилен внедрением информационных и коммуникационных технологий, которые в свою очередь требуют сетевого подхода, для того чтобы быть использованными в полной мере. Вместе с тем следует отметить, что серьезной проблемой является тот факт, что образовательные технологии изменяются быстрее, чем возможность реформирования структур учебных заведений. Ситуация в России усугубляется еще и тем, что руководители традиционного образования в большинстве своем не имеют опыта и навыков создания сетевых образовательных структур. Кроме того, возможность становления новой экономики знаний в значительной мере зависит от решения проблемы качества образования, позволяющего обеспечить необходимую квалификацию работников современных организаций. В условиях, когда благодаря развитию сетевых структур и информационных технологий образование становится более доступным, проблема обеспечения качества предоставляемого образования занимает центральное место¹.

Государственные реформы в сфере образования отражают стремление государства решить назревшие проблемы качества образования². В России на протяжении длительного времени гарантом качества в образовании служат Государственные образовательные стандарты (ГОС), основная задача которых состоит в обеспечении стабильности единого образовательного пространства и реального управления системой непрерывного образования в стране. Вместе с тем эффективное управление качеством в сетевой образовательной инфраструктуре может осуществляться только на основе внутрисетевых стандартов, к объектам которых относятся:

- квалификация персонала (в частности, преподавателей);
- образовательные программы и курсы;
- учебные материалы;
- учебные центры;
- системы управления (включая системы управления качеством);
- системы администрирования.

Стратегия мотивации к обмену знаниями

Культуру обмена знаниями в учреждениях бизнес-образования создают прежде всего члены профессорско-преподавательского коллектива, участвующие в исследовательских и консалтинговых проектах, а также в разработке и реализации учебных программ, соответствующих запросам потребителей. Преподаватели должны хорошо представлять, как донести свои знания до менеджеров, проходящих обучение, а также как максимально совместить преподаваемый ими предмет или курс с другими курсами, преподаваемыми их коллегами.

Таким образом, новая парадигма бизнес-образования, основанная на знаниях, требует иного подхода к взаимодействию преподавательского состава. Если раньше доминировало классическое чтение «собственных» курсов лекций, то теперь требуется участие в нескольких программах, предназначенных для относительно большого количества корпоративных клиентов. Работа профессорско-преподавательского состава в проектных командах³ необходима для удовлетворения постоянно возрастающих требований корпоративного сообщества, поскольку ни отдельным преподавателям, ни небольшой изолированной группе преподавателей с задачей такого уровня сложности не справиться.

Следует также отметить, что для формирования организационной среды обмена знаниями необходимо создание и поддержание «пространства обмена знаниями», где могут обсуждаться результаты исследований, консалтинговые проекты, управленческие и педагогические проблемы, а также новые интересные публикации в соответствующих предметных областях. В качестве таких «пространств обмена знаниями» обычно используются научные семинары и конференции. В большинстве современных школ

¹ Примерами могут служить сборники трудов ежегодной Международной научно-практической конференции «Качество дистанционного образования» (М.: МГИУ, 2003, 2004) и материалы VI Международной научно-методической конференции «Качество образования: менеджмент, достижения, проблемы» (Новосибирск: НГТУ, 2005).

² Например, реформы образования в Великобритании и Дании в 1992 году; принятие в 1992 году закона «Об образовании» в России; официальное принятие Национальным комитетом по образовательным стандартам и тестированию проекта «Америка 2000», концепция приоритетных целей образования в США «Цели 2000: достижение национальных целей образования», которые были разработаны как государственные программные документы, служащие нормативным основанием определения качества подготовленности выпускников учебных заведений.

³ При этом под проектом понимается скоординированная и управляемая деятельность (в рамках определенных сроков начала и/или завершения), для того чтобы уникальное изделие отвечало установленным требованиям. Проект требует объединения людских и других ресурсов во временной организации для достижения установленных целей. Проект неизменно включает в себя следующие характеристики: взаимосвязанные задачи, непосредственное взаимодействие которых может быть сложным; уникальность (неповторимость); конкретные цели; определенные сроки и стоимость (Глобализация и конвергенция образования: технологический аспект) // Под общ. ред. А.Б.Рубина. – М.: Маркет ДС Корпорэйшн, 2004. С. 524).

бизнеса научные семинары и конференции являются обязательным элементом образовательной деятельности, зарекомендовавшим себя как эффективное средство организации обмена знаниями. Основная проблема заключается в создании на этих семинарах и конференциях атмосферы открытых дискуссий и ощущения пользы и удовольствия от участия в них. Кроме того, современные информационные технологии предоставляют дополнительные возможности обмена знаниями. Виртуальные средства обмена знаниями особенно актуальны для географически распределенных сетевых образовательных структур. Еще один аспект стратегии мотивации к обмену знаниями связан с созданием ассоциаций выпускников образовательных учреждений и их постпрограммным сопровождением.

Взаимодействие с выпускниками как специально организованная деятельность по обмену знаниями позволяет бизнес-школе:

- Практикой проверять качество своих программ. Карьерное продвижение выпускников и их намерение продолжать обучение своей управленческой командой служит, пожалуй, одним из надежных аргументов в пользу практической ценности полученного бизнес-образования.
- Обогащать содержание программ и совершенствовать учебный процесс. Выпускники бизнес-школы, возвращаясь в нее на семинары и «круглые столы», подпитывают школу новыми идеями, практическими примерами, снабжают новой информацией и формируют новые потребности.

Подводя итоги обсуждения стратегий управления знаниями в учреждениях бизнес-образования, остановимся на проблеме практической реализации этих стратегий. В качестве обобщающей модели воспользуемся системой сбалансированных показателей¹ как аналитическим инструментом, позволяющим перевести сформулированные стратегии управления знаниями в совокупность взаимосвязанных показателей деятельности современных учреждений бизнес-образования. Система сбалансированных показателей трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направ-

лениям: финансовая составляющая, потребительская составляющая, составляющая внутренних процессов, составляющая обучения и развития персонала.

Таблица 1
Система показателей деятельности для стратегий управления знаниями учреждений бизнес-образования

<p>Финансовая составляющая</p> <p>Рост доходов от консалтинговых и исследовательских проектов</p> <p>Рост доходов от сотрудничества с корпоративными клиентами</p> <p>Сокращение издержек за счет интенсивного использования информационных технологий</p> <p>Рост доходов от новых курсов и программ</p>	<p>Потребительская составляющая</p> <p>Увеличение количества постоянных корпоративных клиентов</p> <p>Соответствие программ обучения государственным стандартам и требованиям корпоративных клиентов</p> <p>Скорость модификации программ и разработки новых учебных программ</p> <p>Увеличение доли рынка за счет сетевой инфраструктуры</p>
<p>Составляющая внутренних процессов</p> <p>Количество участников сетевой инфраструктуры</p> <p>Доля исследовательских и консалтинговых проектов, реализованных на основе стратегического партнерства</p> <p>Доля корпоративных клиентов, отказавшихся продолжать сотрудничество</p> <p>Доля корпоративных клиентов, продолжающих сотрудничество на долгосрочной основе</p>	<p>Составляющая обучения и развития персонала</p> <p>Доля ППС, участвующего в консалтинговых и исследовательских проектах</p> <p>Доля ППС, участвующего в научных конференциях и семинарах</p> <p>Интенсивность использования информационных технологий ППС и административным персоналом</p> <p>Количество учебных программ, реализованных в сетевой инфраструктуре</p>

Для оценки эффективности управления знаниями в учреждениях бизнес-образования целесообразно использовать концепцию интеллектуального капитала. В соответствии со структурой интеллектуального капитала, включающего в себя человеческий, структурный и потребительский капитал, индекс интеллектуального капитала (I_{ic}) будет рассчитываться как среднее арифметическое трех индексов: индекса человеческого капитала (I_{hc}), индекса структурного капитала (I_{sc}) и индекса потребительского капитала (I_{cc}).

$$I_{ic} = (I_{hc} + I_{sc} + I_{cc}) / 3.$$

$$\left. \begin{aligned} I_{hc} &= \frac{\sum_{i=1}^n h_i k_{hi}}{n} \\ I_{sc} &= \frac{\sum_{i=1}^n s_i k_{si}}{n} \\ I_{cc} &= \frac{\sum_{i=1}^n c_i k_{ci}}{n} \end{aligned} \right\} \text{ При этом каждый из этих трех индексов рассчитывается на основе совокупности соответствующих показателей } (k_{hi}, k_{si}, k_{ci}), \text{ учитываемых с определенными весовыми коэффициентами } (h_i, s_i, c_i).$$

¹ Система сбалансированных показателей – сравнительно новая управленческая технология. Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. На основании полученных данных Нортоном и Капланом была разработана принципиально иная система контроля эффективности и выполнения стратегических целей, получившая название Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей, BSC). Первая же публикация разработок двух профессоров получила высочайшую оценку: «Harvard Business Review» назвал систему сбалансированных показателей самым значительным вкладом в практику управления за последние 75 лет. Десять лет спустя, по данным «Bain&Company», Balanced Scorecard используется половиной компаний из перечня «Global 1000». Журнал «Fortune» приводит собственные данные: BSC является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг «Fortune-500». Среди них такие корпорации, как «Coca-Cola», BP, «General Electric», «McDonalds», «L’Oreal», BMW, «Boeing», «Samsung Electronics» и другие. Теперь Balanced Scorecard активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения BSC в России – компании «ЛУКОЙЛ» и «Северсталь»).

Таблица 2
Ключевые показатели для оценки интеллектуального капитала учреждений бизнес-образования

Составляющая интеллектуального капитала	Показатель	Назначение
Человеческий капитал (I_{hc})	Доля ППС, участвующего в консалтинговых и исследовательских проектах	Отражает способность к созданию новых знаний
	Доля ППС, участвующего в научных конференциях и семинарах	
	Доля ППС, участвующего в разработке новых курсов и программ	Отражает способность к обновлению учебных программ
	Доля ППС и административного персонала, интенсивно использующих IT	Отражает способность к эффективному обмену знаниями
	Удовлетворенность ППС и административного персонала своей работой (определяется с помощью анкетирования)	Отражает способность к удержанию ключевых носителей знаний
	Добавленная стоимость на одного члена ППС	Косвенно отражает результаты применения знаний
Структурный капитал (I_{sc})	Процент дохода, инвестируемый в сетевую образовательную инфраструктуру	Отражает способность к созданию базы знаний
	Процент продаж, приходящийся на сетевую инфраструктуру	
	Процент доходов, инвестируемый в IT и обучение персонала их использованию	Отражает способность к эффективному обмену знаниями
	Процент продаж, приходящийся на новые курсы и программы (не достигшие возраста «х»)	Отражает способность к инновациям
	Процент доходов от обучения корпоративных клиентов, способствующий развитию учебных программ	Отражает способность к созданию новых знаний и новых учебных программ
	Процент доходов от исследовательских и консалтинговых проектов, реализованных на основе стратегического партнерства	Отражает способность к созданию новых знаний
Потребительский капитал (I_{cc})	Доля корпоративных клиентов, отказавшихся продолжать сотрудничество	Отражает стабильность отношений с корпоративными клиентами в долгосрочной перспективе
	Доля корпоративных клиентов, продолжающих сотрудничество на долгосрочной основе	
	Удовлетворенность клиентов (определяется с помощью анкетирования)	Отражает способность использовать отношения с существующими корпоративными клиентами для привлечения новых клиентов
	Процент доходов от клиентов, повышающих престиж	
	Процент мероприятий, проводимых совместно с корпоративными клиентами в общем количестве маркетинговых мероприятий	

При выборе показателей k_{hi} , k_{sj} , k_{ci} целесообразно придерживаться принципов Стюарта для оценки интеллектуального капитала¹:

- не следует переусложнять задачу оценки: для достаточно качественной и объективной оценки интеллектуального капитала требуется, как правило, не более трех ($n = 3$) показателей каждой из трех его составляющих k_{hi} , k_{sj} , k_{ci} и еще один интегральный показатель каждой составляющей I_{hc} , I_{sc} , I_{cc}

- измерять следует только то, что имеет стратегическое значение для деятельности компании и влияет на ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Управление знаниями необходимо рассматривать как систему, в которой каждый структурный элемент связан с остальными и оказывает на них влияние. Представленные стратегии и соответствующие показатели деятельности позволяют обеспечить целостный и последовательный подход к управлению знаниями в учреждениях бизнес-образования, что позволяет обеспечить образовательные потребности в условиях экономики знаний.

¹ Стюарт Т. Богатство от ума. – Минск: Парадокс, 1998. С. 164.

В.В.Бородачев

Концепция функционирования системы дополнительного профессионального образования государственного университета в современных условиях

Одна из особенностей современного развития профессионального образования в России – существенное повышение роли и значения дополнительного профессионального образования. Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет одним из первых в Российской Федерации разработал и реализует комплексную программу развития единой системы дополнительного профессионального образования университета. Именно за создание концепции функционирования данной системы автор статьи был признан победителем всероссийского конкурса «Лидер в образовании – 2008» в номинации «Лидер дополнительного профессионального образования».



Вячеслав Владимирович БОРОДАЧЕВ, проректор по дополнительному профессиональному образованию Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета

Современная кардинальная перестройка системы профессионального образования существенно повышает роль и значение дополнительного профессионального образования (ДПО) в обучении квалифицированных специалистов, в систематическом повышении их квалификации и профессиональной переподготовке. С учетом данной особенности развития российского образования и создавалась концепция функционирования системы ДПО государственного университета, которая отработывалась и практически реализуется на базе государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета (ННГАСУ).

Цель концепции – создание единой системы ДПО университета, являющейся координирующим учебно-методическим, научно-исследовательским, консалтинго-экспериментальным центром университета в сфере повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководящих кадров, специалистов, а также преподавателей и сотрудников университета и других учебных заведений начального, среднего, высшего и дополнительного профессионального образования.

Поводом для создания концепции послужили Распоряжение Правительства РФ № 306-р от 9 марта 2006 года и Приказ Федерального агентства по образованию № 200 от 27 марта 2006 года о реорганизации путем присоединения государственных образовательных учреждений дополнительного профессионального образования к государственным образовательным учреждениям высшего профессионального образования и создании единой системы высшего и дополнительного профессионального образования университета.

Важнейшим внешним фактором, способствующим принятию данной концепции, можно считать существенное повышение роли и удельного веса ДПО в общей системе профессионального образования, обусловленное:

- реформированием российской экономики и существенным ускорением научно-технического прогресса в основных отраслях про-

Таблица 1
Структура управления системой ДПО университета



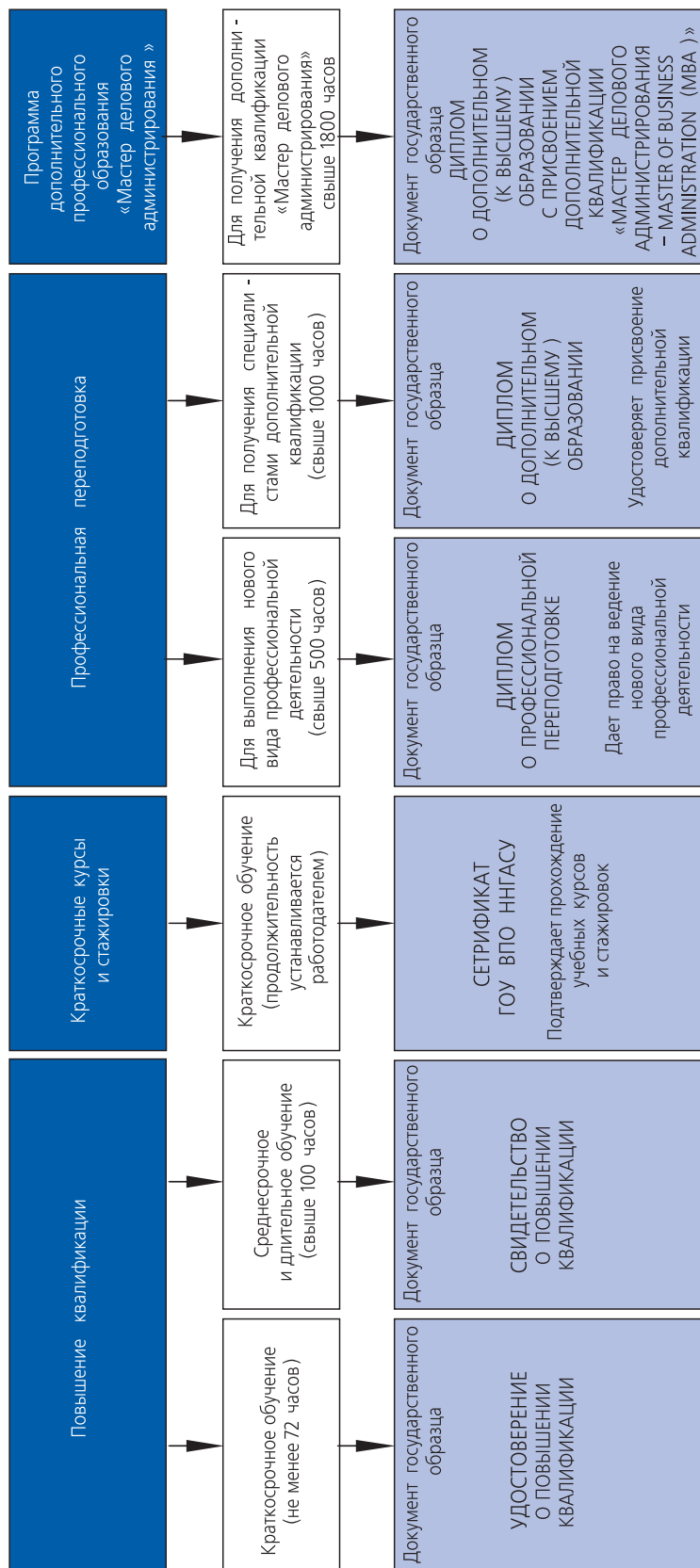
мышленности, строительства и инфраструктуры, которые сопровождаются необходимостью обязательного повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров через каждые три – пять лет;

- переходом российского высшего образования на многоуровневую систему подготовки (бакалавриат и магистратура) и необходимостью повышения квалификации и профессиональной переподготовки дипломированных бакалавров через систему ДПО в соответствии с запросами работодателей;
- заменой государственного лицензирования в экономике на общественную аттестацию и сертификацию и появлением новой масштабной организующей и координирующей роли системы ДПО вузов и саморегулируемых организаций – участников производственного цикла по обучению, аттестации и сертификации специалистов и организаций;
- интеграцией российской экономики с членами Европейского Союза и другими странами и необходимостью повышения квалификации, профессиональной переподготовки и стажировки специалистов с выдачей им международных сертификатов;
- необходимостью существенного повышения уровня квалификации и компетенции руководителей и специалистов высшего, среднего и начального звена путем создания оптимальной сети образовательных учреждений высшего, среднего, начального и дополнительного профессионально-

го образования в соответствии с концепцией развития сети образовательных учреждений, подведомственных Рособразованию, утвержденной Приказом Рособразованию № 921 от 25 мая 2007 года.

Общее руководство деятельностью системы ДПО университета осуществляют ученый совет и ректор университета. Непосредственное управление деятельностью системы ДПО университета находится в компетенции проректора по дополнительному профессиональному образованию университета, который одновременно возглавляет научно-методический совет по ДПО университета. Проректор по ДПО решает стратегические и крупные тактические задачи по функционированию и развитию системы ДПО. В его функциональные обязанности входит взаимодействие с властными структурами федерального и местного уровней, саморегулируемыми организациями, учебными заведениями дополнительного профессионального образования, а также работа в различных общественных советах по повышению квалификации, переподготовке, аттестации и сертификации специалистов. Управленческие функции по эффективной работе системы ДПО университета проректор по ДПО осуществляет через аппарат управления института повышения квалификации и переподготовки кадров (ИПК), который является структурным подразделением университета и проводит автономную образовательную, научную, методическую, консалтинговую, информационную и иные виды деятельности в сегменте ДПО. Виды дополнительного профессионального образования университета приведены в табл. 2.

Таблица 2
Виды дополнительного профессионального образования



В современных условиях реформирования российской экономики и образования в структуре института повышения квалификации целесообразно иметь следующие структурные подразделения:

Управление открытых и корпоративных программ с набором услуг классической бизнес-школы – наиболее динамично развивающееся структурное подразделение системы ДПО, имеющее довольно длительную историю всероссийских и международных контактов. Здесь идет постоянная системная работа в масштабах как национальных, так и международных проектов в сфере образования, консалтинга, научно-исследовательской работы сегмента ДПО. Например, в настоящее время в управлении открытых и корпоративных программ ННГАСУ работает ряд учебных центров, таких как:

- центр профессиональной оценки;
- учебно-методический центр обучения и переподготовки профессиональных бухгалтеров и аудиторов (УМЦ-62);
- учебный центр маркетинга, реализующий российско-голландскую программу РИМА;
- региональный учебно-внедренческий центр «Кредо-ННГАСУ» по изучению программного комплекса «Кредо» для обработки геодезических измерений моделирования земной поверхности, различных видов изысканий;
- учебно-научно-производственный центр «Кадастр» и т.д.

Вместе с тем небывалый количественный и качественный подъем некоторых отраслей экономики, в том числе архитектурно-строительной сферы, потребовал существенного развития системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Данное обстоятельство потребовало создания в ННГАСУ нового **управления повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов градостроительной отрасли и архитектуры** с четырнадцатью учебными центрами ДПО институтов и кафедр университета (табл. 3), которым предстоит по-новому организовать работу, особенно по профессиональной переподготовке специалистов.

Нововведения обусловлены тем, что в современных условиях двухуровневого высшего профессионального образования знания и навыки бакалавров, необходимые для тех или иных квалификационных требований, выдвигаемых реальным бизнесом, во многом будут формироваться системой ДПО. Причем из широкого спектра учебных программ системы ДПО для этих целей будут особо востребованы программы профессиональной переподготовки, в частности:

- для выполнения нового вида профессиональной деятельности (свыше 500 часов аудиторных занятий);

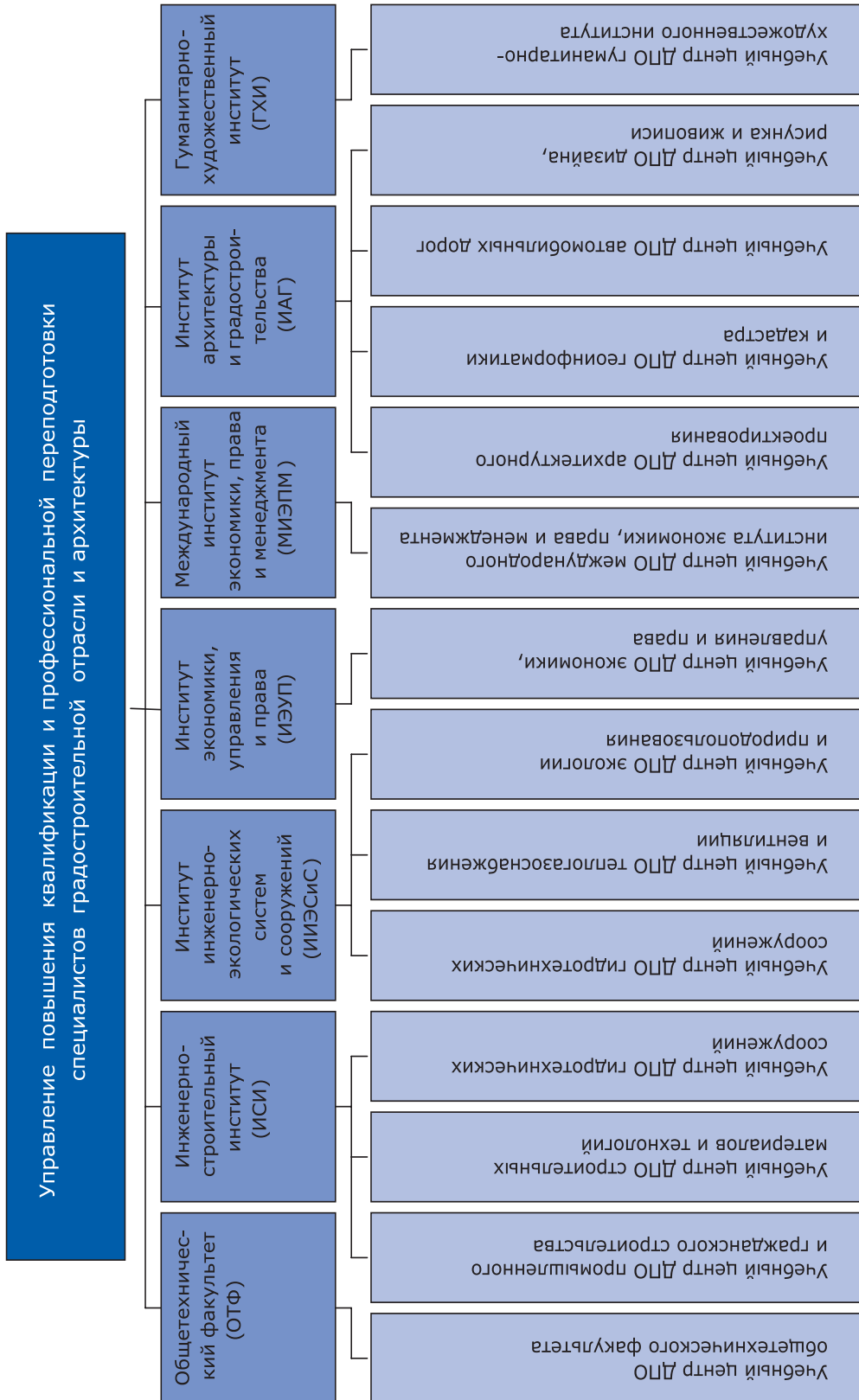
- для получения специалистами дополнительной квалификации (свыше 1000 часов аудиторных занятий).

Данные долгосрочные учебные программы дают возможность подготовить специалистов более узкой, чем раньше, квалификации, необходимой работодателям. Содержание учебных программ согласуется с работодателями, финансируется в основном за их счет и реализуется при активном участии практиков с возможной стажировкой в той сфере бизнеса, для которой готовится специалист. В настоящее время в архитектурно-строительных вузах России функционирует лишь одна подобная учебная программа – «Менеджер строительства», разработанная МИПК ННГАСУ и введенная в действие приказом Минобрнауки России № 3398 от 27 августа 2003 года. Таким образом, кафедрам университета предстоит проделать довольно большой объем работы по составлению и утверждению таких дополнительных профессиональных образовательных программ для получения дополнительной квалификации. Причем чтобы этот труд был не напрасен, необходимо четко определить, специалистов каких именно профессий и квалификаций следует готовить сегодня для реальной производственной деятельности, включая подготовку специалистов гуманитарных направлений (юристов, менеджеров, маркетологов, экономистов, финансистов и т.д.) непосредственно для строительных и архитектурных организаций. В свою очередь от работодателей требуется разработка долгосрочных перспективных планов развития кадрового потенциала градостроительного комплекса, так как организация обучения должна проводиться под гарантированные заказы предприятий, учреждений и организаций.

Обязательный мониторинг кадрового потенциала организаций-работодателей и подготовка специалистов под их гарантированные заказы потребуют и от федеральных властных структур новых подходов к развитию сети образовательных учреждений, подведомственных Рособразованию. В соответствии с Приказом Рособразованию № 921 от 25 мая 2007 года в университетах рекомендуется сформировать матричные учебно-научно-производственные комплексы, интегрирующие как по вертикали, так и по горизонтали соответствующие учебные заведения разных уровней профессионального образования, а также работодателей, обеспечивающих привлечение в сферу образования дополнительных материальных, интеллектуальных и иных ресурсов, и местные органы власти, укрепляющие эти новые творческие союзы законодательной и административно-распорядительной поддержкой.

Так, первым шагом в формировании этой сложной структуры в ННГАСУ стало предложение объединить усилия всех учреждений высшего, среднего, начального и дополнительного профессионального образования Нижегородской области, готовящих специалистов градостроительных специальностей в рамках некоммерческого партнерства «Нижегородский градострои-

Таблица 3
Структура управления повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов градостроительной отрасли и архитектуры



тельный образовательный консорциум» (табл. 4). Учитывая широкую географию размещения учебных заведений по Нижегородской области и значительное их количество (46), было предложено сформировать зональные объединения, создав семь зональных учебно-производственных центров на базе ведущих учебных заведений среднего и начального образования, существенно усилив при этом их материально-техническое, компьютерное, информационное обеспечение за счет головной организации ННГАСУ, главных работодателей и местных органов власти. Далее в рамках единого учебно-методического совета консорциума планируется разработать и принять унифицированные программы обучения, четко согласовав их между уровнями обучения с целью обеспечения содержательной и организационной преемственности. Работая на региональном уровне, новый союз единомышленников может легко решить вопрос организации обучения на базе такихстроек и предприятий стройиндустрии и архитектуры, где используются новые технологии, материалы, конструкции, новые методы организации производства и управления, где применяется новейшая отечественная и зарубежная техника. Объединив воедино высокий потенциал прикладной науки и опытного производства университета, финансовую поддержку заказчиков образовательных услуг и административный ресурс местных органов власти, можно создать строительные бизнес-инкубаторы, базовые учебно-производственные комплексы, технопарки с учебно-производственными мастерскими и опытными промышленными предприятиями и т.д. Именно на их базе можно наиболее эффективно готовить специалистов, существенно сократив путь от науки к производству. Приведенный комплекс мероприятий даст возможность сформировать единую региональную кадровую политику в архитектуре и строительстве и гарантировать качество подготовки специалистов всех уровней – от рабочих до топ-менеджеров и их полную востребованность на производстве.

Данная программа ННГАСУ была апробирована и одобрена на межрегиональной конференции Приволжского федерального округа «Подготовка специалистов для строительной отрасли: пути интеграции учреждений профессионального образования» в рамках форума «Недвижимость регионов Приволжья: опыт, проблемы, перспективы», который состоялся в Нижнем Новгороде. Организацию и координацию этой деятельности в системе ДПО ННГАСУ планируется осуществлять через **Центр управления интегрированным многоуровневым учебно-научно-производственным комплексом**.

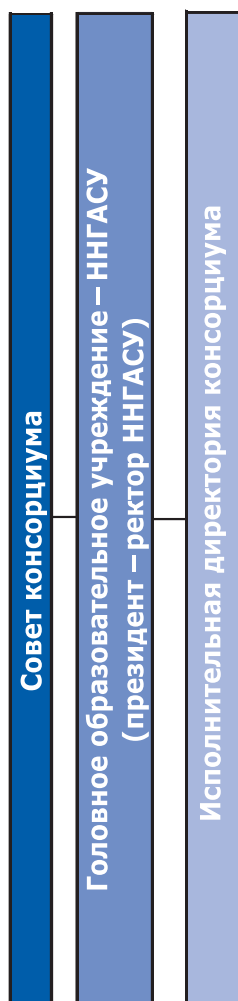
Однако эффективно и результативно выполнять функции головной организации при подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров государственного вуза сможет только в том случае, если в нем будет сформирован качественный состав профессорско-преподавательских, научно-технических кадров и вспомогательного персонала в духе требований новейших достижений науки и техники. Именно поэто-

му особое внимание сегодня необходимо обращать на создание комфортных условий для наиболее работоспособных и талантливых ученых, готовя кадры высшей квалификации, которые в дальнейшем сосредоточат свои силы на фундаментальных и прикладных научных исследованиях и разработках по приоритетным направлениям науки, техники и технологий (прежде всего в профильных для вузов отраслях). При этом наиболее жесткие требования предъявляются к преподавателям, работающим в системе ДПО, которые, в частности, должны:

- иметь опыт преподавательской работы в вузе;
- постоянно заниматься научными исследованиями в сегменте преподаваемого курса;
- уметь делать то, о чем рассказывают, то есть обладать профессиональными навыками решения подобных вопросов в бизнесе, что достигается систематическими стажировками на конкретном производстве;
- быть действующими консультантами в сфере экономики;
- владеть методологией обучения взрослых;
- изучать лучший мировой и отечественный опыт в сфере своих интересов.

В соответствии с приведенными требованиями в структуре МИПК ННГАСУ появился новый специализированный **Центр повышения квалификации, переподготовки и стажировки преподавателей**. В настоящее время в рамках этого центра организованы курсы повышения квалификации по программам «Инновационная деятельность в науке, технике и технологиях», «Компьютерные технологии и профессиональная деятельность преподавателей», «Менеджмент многоуровневого высшего профессионального образования», «Преподаватель высшей школы», «Стандартизация и контроль в профессиональной деятельности преподавателей». При этом работа центра связана не только непосредственно с преподавателями и кафедрами, на которых они работают, но и с другими подразделениями университета, занимающимися научными исследованиями и консалтингом. Это обусловлено тем, что подготовка преподавателей для системы ДПО во многом зависит от эффективной научной и консалтинговой деятельности университета, нацеленной на организацию профильных научно-практических конференций, фирменных семинаров и мастер-классов для участия в них специалистов из других вузов и регионов.

Важным обстоятельством является участие преподавателей университета в международных, межрегиональных научных конференциях, а также в консалтинговых программах. Дело в том, что сегодня заказчики образовательных услуг существенно изменили свою материально-техническую базу, организацию производства и управления, перенесли акцент на достижения развитых стран, прежде всего Европейского Союза, и

Таблица 4
 Структура некоммерческого партнерства «Нижегородский градостроительный образовательный консорциум»


Зональные центры консорциума в базовых учебных заведениях начального и среднего профессионального образования						
Нижний Новгород	Дзержинск	Вад	Павлово	Перевоз	Семенов	Шахунья
Базовое учебное заведение ФГОУ СПО «Нижегородский строительный техникум»	Базовое учебное заведение ФГОУ СПО «Дзержинский политехнический техникум»	Базовое учебное заведение ФГОУ СПО «Вадский строительный техникум»	Базовое учебное заведение Профессиональное училище № 31 города Павлово	Базовое учебное заведение ФГОУ СПО «Перевозский строительный техникум»	Базовое учебное заведение ФГОУ НПО «Профессиональное училище № 59 города Семенов»	Базовое учебное заведение ФГОУ СПО «Шахунский агропромышленный техникум»
Восемь учреждений среднего и начального профессионального образования строительного профиля Нижнего Новгорода	Семь учреждений среднего и начального профессионального образования строительного профиля Дзержинского, Городецкого, Балахнинского, Сокольского районов	Шесть учреждений среднего и начального профессионального образования строительного профиля Арзамасского, Лукояновского, Починковского, Саровского, Вознесенского, Дальне-Константиновского районов	Восемь учреждений среднего и начального профессионального образования строительного профиля Павловского, Выксунского, Сосновского, Богородского, Кулебакского районов	Семь учреждений среднего и начального профессионального образования строительного профиля Кстовского, Воротынского, Лысковского, Сергачского, Больше-Мурашкинского и Спасского районов	Два учреждения среднего и начального профессионального образования строительного профиля Борского и Семеновского районов	Два учреждения среднего и начального профессионального образования строительного профиля Варнавинского и Ветлужского районов

очень активно интегрируются как в научной, так и в производственной сфере. Данное обстоятельство нашло отражение в работе системы ДПО ННГАСУ, которое активно берет на вооружение лучшую европейскую образовательную практику, организованную в соответствии с требованиями и рекомендациями ЕС. Намечается значительное расширение международных контактов в обучении российских специалистов и проведении совместных с иностранными инструкторами и специалистами учебных курсов и стажировок как в России, так и в учебных центрах стран ЕС. Одна из таких международных учебных программ повышения квалификации руководителей и специалистов органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, надзорных и контрольных органов, а также специализированных учреждений и организаций в сфере обращения с отходами начала реализовываться в ННГАСУ совместно с правительством Нижегородской области, Ростехнадзором и Торгово-промышленной палатой Лейпцига (Германия).

Принципиально новую роль технические вузы стали играть в условиях перехода от государственного к общественному регулированию деятельности всех участников производственного цикла и создания сети саморегулируемых организаций промышленной и строительной индустрии. В этих условиях у университета появляется новая организующая и координирующая роль во взаимодействии с саморегулируемыми организациями, а профессорско-преподавательский состав становится главным разработчиком всех нормативных актов и правил функционирования этих организаций, в том числе и критериев, уровней компетенции и квалификации кадров, составителем и организатором программ обучения и систем контроля за результатом подготовки для получения соответствующих сертификатов квалификации или компетенции.

Новые деловые взаимоотношения формируются у университета с региональными органами власти, так как при децентрализации управления экономикой именно на уровне субъектов Федерации принимаются региональные нормативные акты, в том числе местные законы, регламентирующие порядок, время и ответственность за проведение обучения кадров с их дальнейшей аттестацией и сертификацией. Все это потребовало создания в университете **Центра по аттестации и сертификации специалистов и организаций**.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка и реализация концепции проходит под патронажем и при активном участии ректора университета, который осуществляет общее руководство системой ДПО. Основные аспекты концепции функционирования системы дополнительного профессионального образования в государственном университете были апробированы на четырех международных, восьми всероссийских, двух межрегиональных и межвузовских конференциях

Литература

1. Бородачев В.В. ДПО и саморегулирование – новые грани развития // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. Выпуск 11. – М., 2007.
2. Копосов Е.В. Инновационные процессы в системе дополнительного профессионального образования / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Приволжский научный журнал. – 2008. – № 3 (7) – ННГАСУ.
3. Копосов Е.В. Инновационный подход к оптимизации сети образовательных учреждений Приволжского федерального округа, готовящих специалистов для градостроительной отрасли / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Развитие научного потенциала Приволжского федерального округа: опыт высших учебных заведений. Выпуск 5. – Н.Новгород, 2008.
4. Копосов Е.В. Инновационные подходы к организации системы дополнительного профессионального образования вуза в современных условиях / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Материалы IX Международной научно-методической конференции преподавателей вузов, ученых и специалистов «Инновации в системе непрерывного профессионального образования». Т. 3. – Н.Новгород, 2008.
5. Копосов Е.В. Механизм оптимизации сети образовательных учреждений Приволжского федерального округа, готовящих специалистов для строительной отрасли / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. Выпуск 12. – М., 2007.
6. Копосов Е.В. Новый виток развития российского профессионального образования / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Бизнес-образование. – 2006. – № 2 (21).
7. Копосов Е.В. Новая роль дополнительного профессионального образования в условиях саморегулирования / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Бизнес-образование. – 2007. – № 1 (22).
8. Копосов Е.В. Особые условия современного развития градостроительной отрасли и их влияние на систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. Выпуск 13. – М., 2008.
9. Копосов Е.В. Техническое образование восстанавливает свой престиж / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Бизнес-образование. – 2007. – № 2 (23).
10. Копосов Е.В., Бородачев В.В. Дополнительное профессиональное образование как важнейшая составляющая единого непрерывного образовательного комплекса в вузе / Е.В.Копосов, В.В.Бородачев // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. Выпуск 10. – М., 2006.

М.В.Звягин

Практическая ценность МВА

Практическая ценность диплома МВА не очевидна. Кто виноват и что делать? Исследование рынка МВА в России, которое мы выполнили в рамках нескольких консалтинговых проектов для бизнес-школ, выявило две стойкие и разнонаправленные тенденции.



С одной стороны, наблюдается неуклонный рост числа программ МВА и EMBA в различных образовательных учреждениях, ежегодно растет стоимость этих программ и увеличивается число выпускников. С другой стороны, работодатели упорно не хотят видеть в выпускниках МВА как российских, так и западных бизнес-школ ценных потенциальных работников. Об этом можно судить по многочисленным интервью, опубликованным в СМИ, в которых директора по персоналу и сотрудники рекрутинговых компаний хором утверждают, что наличие диплома не дает соискателю преимуществ при устройстве на работу. Как следует из исследования, опубликованного в седьмом номере журнала «Coach» за 2008 год, основным преимуществом при трудоустройстве в компанию является опыт работы кандидата, а также практические умения и навыки. Один рекрутер в интервью «Деловому Петербургу» отметил, что обладатели степени МВА стоят в той же очереди к работодателю, что и кандидаты, таковой не имеющие.

Принято считать, что основными «потребителями» выпускников МВА являются крупные компании, преимущественно западные. Также диплом МВА может быть востребован в некоторых крупных российских компаниях, а вот средний и малый бизнес заняли глухую оборону от его обладателей. Между тем, по данным компании «Begin Group», опубликованным осенью 2007 года, 56% абитуриентов программ МВА ожидают развития карьеры, 34% выпускни-

Михаил Владимирович ЗВЯГИН, MBA, директор «ИМИСП Консалтинг» Санкт-Петербургского института менеджмента по стратегическому консалтингу

ков планируют сменить место работы. Так почему же при столь значительном спросе на обучение по программам MBA спрос на специалистов с заветным дипломом ослабевает?

Основное недовольство работодателя при приеме на работу выпускника MBA связано с его завышенным зарплатным ожиданием. Работодатели расценивают этот факт как желание кандидата быстро окупить затраты на обучение, хотя, на наш взгляд, инвестиции в обучение справедливо рассчитывать окупить в течение двух – трех лет. Кроме того, считается, что выпускники MBA подолгу в одной компании не задерживаются, а основным их навыком, полученным в процессе обучения, является искусство красивых презентаций, с помощью которых они объясняют руководству, почему поставленные задачи не были выполнены.

В то же время наши наблюдения показали, что работодатель (главным образом в лице директора по персоналу) не слишком знаком с тем, чему и как учат в рамках программ MBA. Среди специалистов по HR обладателей MBA не так много, поэтому о высшей ступени управленческого образования многие из них знают только понаслышке и зачастую доверяют установившимся штампам и домыслам об MBA. В уже упомянутом журнале «Coach» отмечается, что 43% HR-менеджеров, принявших участие в опросе, не смогли вспомнить название ни одной бизнес-школы, а 6% вспомнили названия только западных бизнес-школ.

Личный опыт обучения по программе MBA в ИМИСП, а также изучение программ MBA в других российских бизнес-школах свидетельствуют, что как раз навыкам красивых презентаций в наших бизнес-школах учат далеко не в первую очередь. Главное, что должен уметь выпускник MBA, – это получать информацию, анализировать (осмысливать) ее и принимать решения. Этот навык специалисты по управлению называют «критическим мышлением» и считают его важнейшим для руководителя. Именно навык принятия решений, основанный на профессиональном опыте и образовании, делает выпускника MBA более ценным сотрудником по сравнению с просто «голым» практиком. Выпускник MBA может управлять бизнесом, не только опираясь на имеющийся собственный опыт, но и учитывая мировой опыт успешных и, что очень важно, неуспешных компаний. За этим опытом и приходят соискатели диплома MBA.

Однако, как показывает практика, именно таким соискателям как раз и не удается «продать» свой навык «критического мышления» при поступлении на работу. Во многом потому, что бизнес-школы не учат слушателей «продавать» себя на рынке труда. А следовало бы. Ценность обучения по программам MBA была бы еще больше, если бы слушателям рассказывали, с какими сложностями им, вероятно, придется столкнуться при трудоустрой-

стве и как правильно с этими трудностями справиться.

Таким образом, налицо очевидная ситуация: при беседе с обладателями степени MBA работодатель не знает, в чем преимущество потенциального сотрудника, а соискатель не знает, как обучение по программе MBA повышает его ценность. Сблизить позиции двух сторон можно, если представители работодателя (директора по персоналу) будут лучше понимать специфику обучения по программам MBA, а соискатели – уметь внятно демонстрировать свою возросшую за время обучения ценность.

Конечно, уровень обучения по программам MBA в разных школах различается. Возможность развить в слушателе «критическое мышление» зависит от его индивидуальных способностей и квалификации преподавателя. Именно поэтому стоимость обучения в различных бизнес-школах неодинакова, входной барьер для поступления на программы MBA варьирует от нулевого до высокого, соответственно, и ценность выпускников после обучения разная.

Чем теснее контакты компаний с бизнес-школами, чем лучше работодатель разбирается в особенностях обучения по программам MBA различных бизнес-школ, тем очевиднее будет ценность диплома и тем больше будет желающих как его получить, так и нанять профессионального управленца со степенью MBA.

Однако, на наш взгляд, в обозримом будущем тенденция неочевидности ценности диплома MBA в России будет сохраняться. Поэтому бизнес-школы, выпускники MBA и работодатели обязаны предпринять усилия по прояснению того, что же содержит в себе столь таинственное и дорогое словосочетание «Master of Business Administration». Затраты на эти усилия окупятся с лихвой.



В.Д.Орехов

Качество образовательных услуг: ориентация на конечного потребителя

Основной целью деятельности маркетинговой службы является согласование интересов студента и вуза [4]. Студент заинтересован в получении полной и объективной информации о вузе, а затем и о соответствующей образовательной услуге. Вуз в свою очередь строит образовательный процесс с учетом потребностей и интересов студентов. В случае отсутствия службы, которая занимается таким согласованием, возрастает вероятность неправильного выбора студентом образовательного учреждения и неудовлетворенности результатами его обучения, а следовательно, и потерь как для этих двух сторон, так и для всего общества.



Виктор Дмитриевич ОРЕХОВ, кандидат технических наук, директор по работе в Московском регионе МИМ ЛИНК, тьютор МИМ ЛИНК

Задачи маркетинговой службы

Основными задачами маркетинговой службы вуза являются:

- информирование студентов об образовательных услугах учебного заведения, его реклама и создание бренда;
- исследование и анализ потребностей, желаний и запросов студентов, потенциальных студентов и других потребителей;
- получение обратной связи от потребителей о качестве услуг;
- определение степени соответствия образовательных программ и методик требованиям потребителей и уровню образовательной среды, а также элементов учебного процесса, которые целесообразно улучшить;
- реагирование на запросы работодателей;
- маркетинг взаимоотношений;
- выявление новых целей деятельности учебного заведения, в том числе путем анализа услуг конкурентов.

Маркетинговая служба начинает процесс взаимодействия со студентом еще на стадии формирования его желаний и запросов и заканчивает его тогда, когда студент уже является выпускником (рис. 1). Можно утверждать, что эффективное решение перечисленных выше задач и является вкладом маркетинговой службы в качество всего образовательного процесса.

Источники информации о вузах

Рассмотрим более детально первую из этих задач и сделаем это с точки зрения студента в соответствии с маркетинговым подходом. Каким образом он может получить информацию о вузе? В настоящее время у нас в стране студент владеет следующими источниками информации:

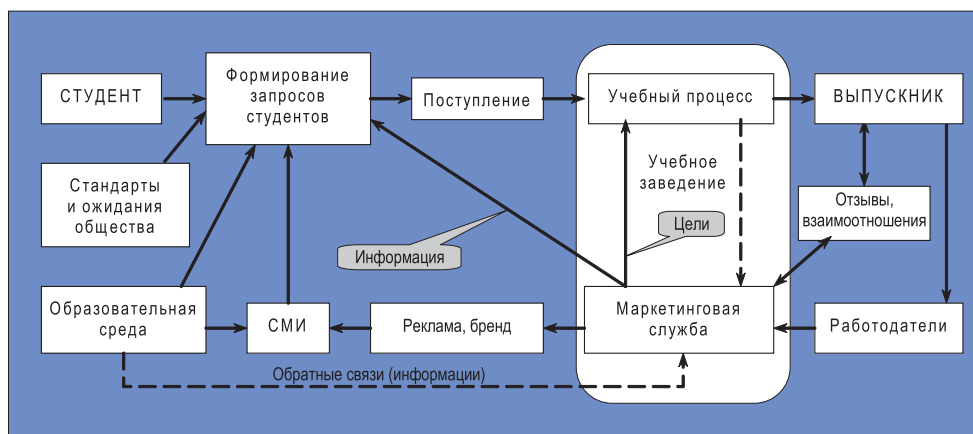


Рис. 1. Взаимодействие студента с образовательным учреждением и его маркетинговой службой

- рейтинги вузов и аналитические статьи;
- отзывы знакомых;
- дни открытых дверей и экспозиции на выставках;
- буклеты учебных заведений;
- справочники для поступающих в учебные заведения;
- рекламные издания;
- Интернет, поисковые и информационные системы;
- консультационные и профориентационные службы.

Потенциально наиболее эффективные источники информации о вузах, такие как рейтинги, являются и

наиболее необъективными. Учебное заведение, обычно, может весьма ограниченно влиять на содержание рейтинга. Однако и ответственности за его содержание учебное заведение не несет. В течение нескольких лет Российская ассоциация бизнес-образования рекомендовала школам бизнеса не участвовать в рейтингах, однако такая практика в настоящее время исчерпала себя.

Следует отметить, что даже не беспристрастные рейтинги в тех случаях, когда они основаны на мониторинге отзывов потребителей, могут принести положительный эффект и помочь организации, предлагающей качественные услуги. Так, в табл. 1 приведены результаты оценки выпускниками своих школ бизнеса в рамках рейтинга «Топ – 20 российских бизнес-школ» журнала «Секрет фирмы» [9]. Уникальной особенностью рейтинга можно считать

Таблица 1
Рейтинг «Топ – 20 школ бизнеса РФ»: оценки

	Школа бизнеса	Теоретические знания	Практические навыки	Преподаватели	Опыт одногруппников	Установление связей	Сложность поступления	Пересечение курсов	Цена	Итоговый балл, %
1	ВШБ МГУ	4,4	4	4,3	4	3,6	3,5	3,2	3,6	93
2	ИМИСП	4,3	3,9	4,2	3,5	3,4	2,8	3,3	4,4	93
3	ГУ – ВШЭ	4,1	3,3	4,3	3,8	2,9	2,1	3,3	5	92
4	ВШФМ АНХ	4,5	3,8	4,3	4,1	3,2	2,4	3,2	3,6	89
5	ИБДА АНХ	4,2	3,9	4,3	4,1	3,3	3	3,2	3,4	89
6	МВШЭСН АНХ	4,2	4	4,4	3,9	3,3	2,2	3,1	3,6	89
7	ИБиЭ АНХ	4,2	3,8	4,1	3,6	3,3	2,7	3,1	3,6	87
8	ВШКУ АНХ	4	3,7	4	4	3,3	2,2	3,3	3,2	85
9	ВШМБ АНХ	4,2	3,8	4,2	3,7	3	2,2	3,2	3,2	85
10	МИМ ЛИНК	4,4	4,5	4,2	4	3	1,7	3,1	2,6	85
11	ГУУ	4,3	3,9	4	3,9	3,4	2,2	3,3	2,4	82
12	РНВШУ	4,3	3,7	4,2	3,5	3	2,3	3,3	2,6	81
13	МИРБИС	4	3,8	4,1	3,5	2,7	2	3,2	3	80
14	СИНЕРГИЯ	3,9	3,4	3,9	3,4	2,8	2,5	3,5	2,8	79
15	МЭСИ	4,3	3,7	4,1	3,5	2,7	2,3	3,2	2,2	78
16	ИБЭМ РУДН	4,1	3,6	4,1	3,5	3,3	2,8	2,9	2,2	78
17	ВАВТ	4,3	4,1	4,4	3,4	2,8	2,1	1	2,6	77
18	ВКШ	4	3,5	4	3,3	2,6	1,8	3,2	2,8	77
19	КБШ	3,9	3,9	3,9	3,9	3,2	3	3,4	1,4	77
20	ФИТБ АНХ	3,8	3,7	3,8	3,7	2,8	2	2,9	2,4	76
	Среднее	4,2	3,8	4,2	3,7	3,1	2,4	3,1	3,1	

то, что он построен на основании опроса 600 студентов и позволяет сравнить объективные характеристики школ бизнеса.

Итак, что по сумме баллов МИМ ЛИНК делит 8 – 10-е места с ВШМБ АНХ и ВШКУ АНХ. В то же время по практическим навыкам ЛИНК лидирует с большим отрывом и имеет высокие характеристики по ряду других позиций (рис. 2).

Проигрышными для МИМ ЛИНК в рамках этого рейтинга оказались именно те характеристики, которые отличают дистанционное обучение от традиционного, то есть относительно низкая цена и простота поступления на обучение.

Этот пример позволяет сделать два вывода:

1. Дистанционное и электронное обучение в рейтингах, большинство участников которых являются традиционными учебными заведениями, вряд ли будут занимать лидирующие места.
2. Объективные качества дистанционных программ обучения уже сегодня сравнительно высоко оцениваются потребителями.

Образовательные потребности студентов

Ни один ветер не будет попутным для моряка, который не знает, куда он направляется.
Сенека

Для того чтобы понять, как улучшить качество процесса обучения и повысить существенность предоставляемой студенту информации о вузе, обратим внимание на сущность образовательных услуг как товара, то есть на то, какие потребности удовлетворяет данная услуга.

Можно выделить следующие основные компоненты потребностей студентов в области обучения:

1. Приобретение *знаний* (их понимание и запоминание) – learning.
2. Тренировка *навыков и умений* (алгоритмов деятельности) – training.
3. Получение *эмоционально-коммуникативного* опыта.
4. Развитие интеллектуальных способностей – development.
5. *Образование* (приобретение цельного, уникального комплекса знаний и навыков, целевых и ценностных установок) – education.
6. Развитие *творческих* способностей.
7. *Переосмысление* своего умственного багажа.

Некоторые из приведенных в данном списке потребностей объединяются разными авторами в одну группу [3], например, развитие творческих и интеллектуальных способностей. Принципиальным является то, что при развитии творческих способностей студента учат *создавать новые*, ранее неизвестные алгоритмы деятельности. Это осуществляется в основном путем применения проблемных методов обучения, а также в результате исследовательской работы. Развитие же интеллектуальных способностей может идти по пути *освоения известных*, но новых для студента техник интеллектуальной деятельности, существенно повышающих возможности человека, таких как теория решения изобретательских задач, мозговой штурм, рефлексия, системный подход, управление временными ресурсами и т.д.

Традиционно вузы концентрируют свое внимание на предоставлении студентам знаний, умений и навыков (так называемый ЗУН-подход). Здесь знания выступают как совокупность теоретической и эмпирической информации, которая поддается усвоению путем восприятия, понимания и запоминания [5] (*обучение*).

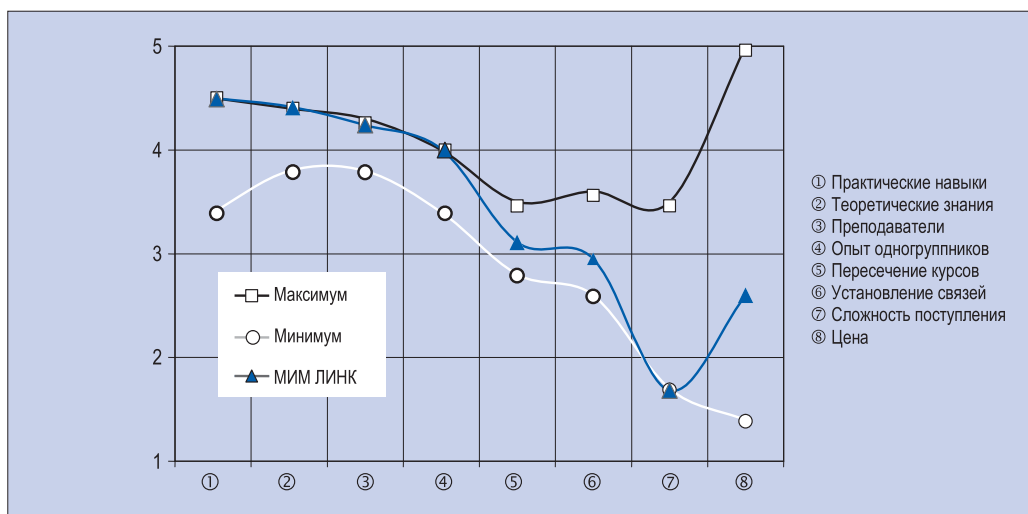


Рис. 2. Позиция МИМ ЛИНК в рейтинге «Топ – 20 школ бизнеса России»

В отличие от знаний, *навыки и умения* представляют собой опыт осуществления реальной или учебной деятельности, ее *алгоритмы*, которые могут быть либо моторными, либо мыслительными. Для их усвоения и улучшения необходимо неоднократное выполнение действий, или *тренировка*. К этой же области можно отнести выработку стереотипов деятельности, стандартных приемов принятия решений и т.д.

Получение *образования*, как указывают многие авторы [6], существенно отличается от приобретения знаний и умений (*обучения и тренировки*). Если обучение можно планировать и контролировать, нацеливая его на достижение конкретных результатов, то образование закладывает в человеке более широкий базис на основе усвоения общих концепций, применяемых в широком диапазоне ситуаций. Если обучение доводит уровень знаний до некоторого стандарта, то образование скорее «проявляет» уникальные способности студента, выполняет «человекообразующую» функцию [2, 6]. Эмоционально-коммуникативный опыт служит той базой, которая «проявляет» неосознанные потребности человека, превращая их в цели, ценности, моральные установки и желания.

Обучение переосмыслению своего умственного багажа является относительно новой задачей, которая особенно важна для бизнес-образования. Руководителями люди становятся, как правило, став взрослыми, когда у них имеются устоявшиеся привычки, стереотипы и представления. Карьера менеджера требует их радикального пересмотра. Эта задача чрезвычайно актуальна для людей, которые работают в условиях резко меняющихся внешних условий, таких как изменение экономического строя в стране или изменение рода деятельности, например для увольняющихся в запас военнослужащих. С этой же проблемой связано антикризисное управление персоналом. Чем выше квалификация менеджера, тем сложнее решается данная проблема [5]. Одним из наиболее мощных инструментов ее решения является метод рефлексии.

Первые из перечисленных выше потребностей относятся в основном к разряду «репродуктивных», а последние – к «творческим», или «продуктивным». Цель репродуктивного обучения – передача студентам накопленной человеком культуры, а продуктивного – подготовка, помощь в создании нового.

Однако следует отметить, что данные потребности характерны для взрослых людей. Для молодых людей или организаций, потребляющих образовательные услуги, список может заметно отличаться.

Кроме упомянутых выше, вуз может также удовлетворить ряд смежных с образовательными потребностей студента, таких как:

- мотивация на обучение;
- статус (диплом и т.д.);

- интеллектуальные инструменты;
- уверенность в себе (самоориентировка, обратная связь и т.д.);
- получение практических результатов в производственной деятельности студента;
- элементы трудоустройства;
- потребность в экономии (усилий, времени и финансовых ресурсов);
- получение качественного обучения в удобной форме;
- другие компоненты достижения студентом успеха (деловые связи, проектирование карьеры, психологическая ориентация на успех и т.д.).

Для того чтобы продемонстрировать, как можно описать потребности студентов, которые вуз обязуется удовлетворять, возьмем соответствующее описание из буклета МИМ ЛИНК:

Чему Вы научитесь:

- Вы познакомитесь с теоретической базой и практическим опытом работы менеджеров.
- Лучше осмыслите Ваш личный управленческий опыт и его соотношение с теорией.
- Научитесь лучше управлять своим временем.
- Улучшите навыки сбора информации, анализа проблемных ситуаций, выработки решений, планирования и реализации проектов.
- Поймете особенности маркетингового и финансового подходов к управлению.
- Значительно увеличите объем используемых управленческих понятий и терминов.
- Освоите эффективные методы коллективной работы (групповая дискуссия, деловая игра, рефлексия, тренинг, мозговой штурм и т.д.).
- Получите навыки развития себя и своей организации.
- Научитесь решать значительно более сложные практические задачи, чем раньше, «видеть отдаленные последствия принимаемых решений».

То, что для студента является потребностью, для учебного заведения служит одной из основ целеполагания. В качестве других основ для выработки целей деятельности вуза служат:

- личные цели самореализации руководства этих учебных заведений;
- потребности работодателей и общества или государства;
- воздействие групп влияния, таких как образовательная среда (общественность) и средства массовой информации.

Такое влияние можно заметить, например, в формулировке миссии ЛИНК: «МИССИЯ ЛИНК – развитие организационно-управленческой культуры и системы образования России на основе передовых мировых технологий обучения и глобальной сети региональных центров». Фактически «индивидуальность» вуза определяется тем набором потребностей студента, которые вуз обязуется выполнять с определенным качеством, а также степенью ориентации на другие целеполагающие факторы.

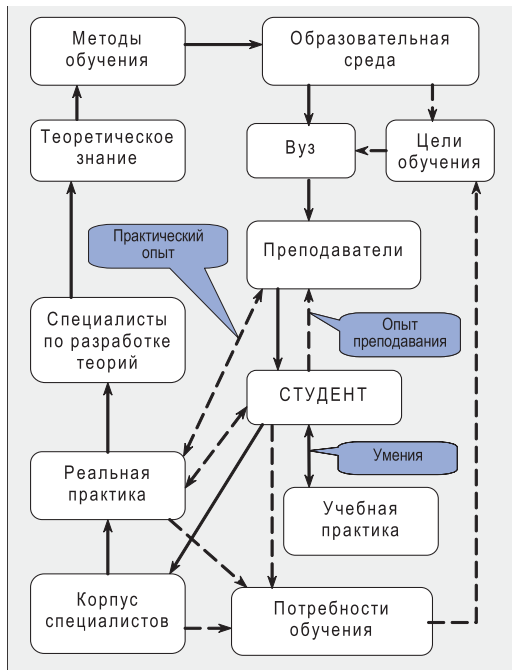


Рис. 3. Связь образовательной среды и практики

Источники потребностей

Для того чтобы лучше понять причины возникновения и особенности проявления потребностей, рассмотрим общую схему взаимоотношений образовательной среды с практикой (рис. 3). Итак, цепочка от реальной практики до обучения является достаточно многозвенной, причем каждый субъект этой цепочки по-своему понимает потребности студента. Поэтому результат обучения может значительно отличаться от ожиданий потребителя. Отсюда становится очевидной необходимость непосредственной связи преподавателя и студента с реальной практикой. Особенно это относится к обучению в сфере управления, так как данная область знаний подвержена быстрым изменениям и связана со спецификой конкретной страны. Ясно также, что потребности обучения возникают как у отдельного студента, так и у всего корпуса специалистов в результате взаимодействия с реальной практикой. Дополнительными субъектами, порождающими потребности, могут быть работодатели, родители студентов, образовательные структуры и общество.

Концепции качества образования

Еще более сложной задачей является определение меры удовлетворения потребностей. Для решения этой задачи используется понятие «качество продукции». Согласно энциклопедическому словарю (БСЭ, 1987), качество – это «совокупность и мера полезности продукции, обуславливающие ее способность все более полно удовлетворять общественные и личные потребности».

Однако определение того, что такое качество продукции, далеко не однозначно. Так, некоторые ученые указывают на наличие пяти таких подходов [2]:

- **По восприятию.** «Качество сразу видно», его можно определить на взгляд, на вкус и т.д. Качество услуги часто может оценить только человек, например по эмоциям, которые возникают у него при получении этой услуги.
- **С ориентацией на превосходные характеристики.** Качество продукции закладывается на этапе разработки товара, и это качество можно измерить.
- **С точки зрения производства.** Главное – соблюдение требований нормативной документации. Для достижения качества достаточно выполнить все операции без дефектов.
- **С ориентацией на конечного потребителя.** За критерий качества принимается степень удовлетворения потребностей потребителя.
- **Ценностная ориентация.** Потребитель должен получить наибольшую пользу от израсходованных денег. Здесь цена выступает как один из важных факторов качества при учете мнения потребителя. (В качестве меры цены может выступать время, потраченное на обучение.)

Какая же из этих концепций наиболее подходит к образовательным услугам? Предварительный анализ показывает, что практически ни одна из них не может быть доминирующей. и только совокупное использование всех этих концепций позволяет дать достаточно полную характеристику качеству образовательных услуг, особенно если мы хотим сравнить несколько различных услуг.

Проиллюстрируем, насколько различным может быть взгляд на качество услуг с точки зрения нескольких из упомянутых выше подходов на примере дистанционного обучения по технологии, используемой Открытым университетом (ОУ) Великобритании и его российским партнером – системой ЛИНК. Для того чтобы отличить его от других форм дистанционного образования, далее будем называть его «открытое дистанционное образование» (ОДО).

Ориентация на превосходные характеристики продукции

Сравним принципы, заложенные в традиционном и дистанционном процессах обучения. В традиционном основной формой передачи информации от преподавателя к студенту является лекция, то есть «систематическое устное изложение учебного материала». ОДО в качестве основной формы передачи учебной информации (около 60% объема) использует интерактивное самообучение студента с помощью специально подготовленных комплектов учебников – рабочих тетрадей, аудио- и видеоматериалов. Путем ряда усовершенствований этот комплект (кейс) превращен в высокоэффективный учебный комплекс, основными элементами которого являются учебная информация, вопросы для самопроверки, а также распределенные по тексту вопросы, ориентирующие студента на обдумывание его рабочей (или учебной) ситуации. Работа с учебными материалами базируется на взаимодействии трех основных элементов: учебной информации, практического опыта студента и его рабочей ситуации. Именно это, а также то, что процесс обучения направлен не только на запоминание информации, но и на развитие навыков анализа проблемных ситуаций и выработки решений, делает самообучение интерактивным.

По сравнению с лекционным процессом интерактивная работа с учебниками имеет для студента ряд преимуществ, таких как:

- активная позиция студента в процессе обучения, а следовательно, большая эффективность усвоения материала;

- более экономное использование времени студента за счет обучения его в удобном для него месте, в удобное время, в эффективном режиме;
- наличие высококачественного учебника-конспекта.

Существует также ряд преимуществ как для преподавателя, так и для учебного процесса в целом. В частности, отделение (дистанцирование) места обучения от преподавателя позволяет более гибко организовать учебный процесс.

Таким образом, потенциально дистанционное обучение позволяет реализовать ряд преимуществ по сравнению с традиционным. Именно на этом и была основана одна из первых дистанционных форм обучения – «корреспондентская». Однако оказалось, что без помощи преподавателя студенту необходимо прилагать много усилий для обучения, причем некоторые вопросы он может неверно понять.

Пути решения этой проблемы могут быть разные, в частности, заочная форма дистанционного обучения решает ее за счет комбинации дистанционных и очных форм (лекции и семинары в вахтовом режиме). Однако при этом студент все равно большую часть времени занимается самостоятельно, что и является основной причиной невысокого качества такого учебного процесса.

ОДО обеспечивает студенту постоянную поддержку в виде ежемесячных занятий типа семинаров (тьюториалов) и двухдневной воскресной школы в конце полугодического цикла. За счет того, что «преподаватель едет к студенту», а не наоборот, удается даже снизить стоимость обучения и исключить длительное

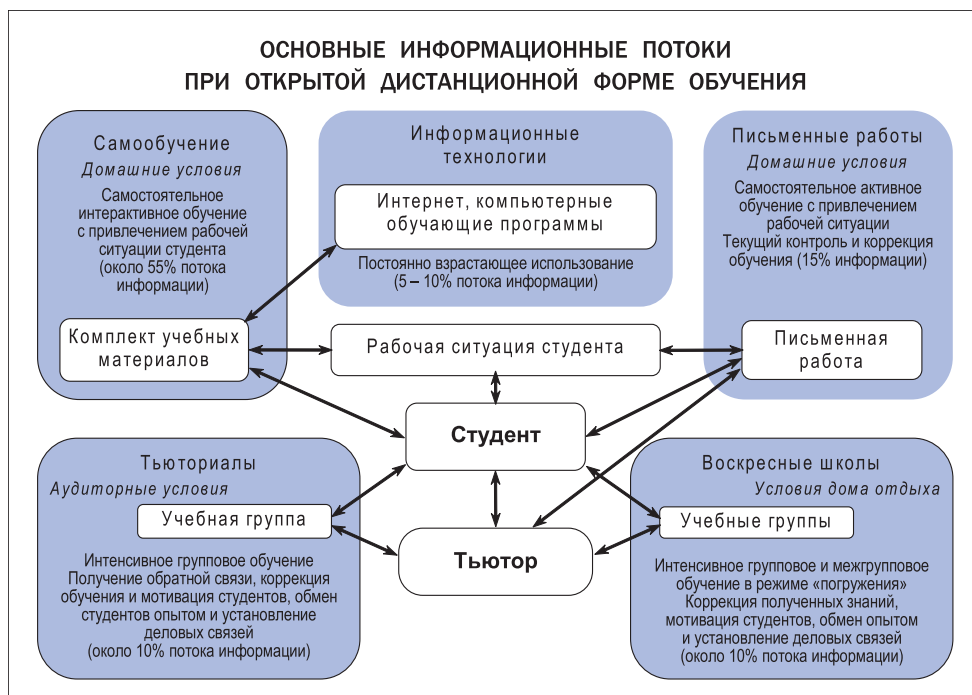


Рис. 4. Схема информационных потоков

отсутствие студентов на рабочих местах. С целью уменьшения затрат времени студентами и улучшения усвоения материала все занятия проводятся с использованием активных методик обучения: элементов деловых игр, инновационных игр, тренингов, групповых дискуссий и т.д.

Схема информационных потоков в сконструированном таким образом учебном процессе приведена на рис. 4. Комплекс мероприятий обеспечивает как сохранение более эффективного основного процесса передачи информации, так и мощные каналы получения обратной связи, коррекции процесса обучения и мотивации слушателей. При этом практически во всех элементах учебного процесса используются активные методы обучения. Кроме того, в фундамент ОДО заложены два мощных блока идей и подходов (включая андрагогический подход [1, 7]), которые позволяют облечь приведенные выше принципы в совершенную, в некотором смысле оптимальную форму.

Приведенный пример (рис. 4) показывает, что организация информационных потоков в образовательном процессе от подачи знаний студенту до контроля, коррекции и мотивации – это основной фактор качества обучения. При этом одним из наиболее важных факторов качества образования с точки зрения «ориентации на превосходные характеристики» также является уровень использования активных методов обучения.

Точка зрения «производства»

Посмотрим на дистанционный образовательный процесс с «производственной» точки зрения. Основой поддержания качества обучения в этом плане является внутренняя система регламентации (стандартов) всех основных операций, которая ориентирована на единообразное их выполнение, четкое отслеживание и корректировку сбоев учебного процесса. В МИМ ЛИНК требования и рекомендации по сопровождению учебного процесса объединены в справочник и постоянно совершенствуются.

Контроль обучения студента производится как в конце каждого курса, так и в его процессе. Студент должен набрать проходной балл по обоим видам контроля. Основным методом текущего контроля являются письменные работы (ТМА) на базе рабочей ситуации студента. ТМА используются также как более углубленный метод отработки навыков применения полученных знаний к конкретным ситуациям. Тьютор дает комментарии к работе, цель которых – скорректировать процесс самостоятельного обучения студента. Определенное количество работ, проверенных тьютором, сдается им на мониторинг – контрольную проверку. Результаты мониторинга и статистического анализа оценок за ТМА являются эффективным инструментом улучшения качества работы преподавательского состава.

В конце каждого курса проводятся письменные экзамены с жестким регламентом. Следует отметить, что ОУ разработал весьма эффективный экзаменационный процесс, который ориентирован на проверку не только того, что студент запомнил, но и того, как он может использовать эти знания в проблемных ситуациях. Процедура контрольной проверки и согласования экзаменационных оценок включает в себя семь последовательных этапов. Вся работа направлена на то, чтобы гарантировать студентам одинаковые оценки за определенный уровень знаний. Обязательное условие: экзаменатором не может быть тьютор студента, что исключает возможность субъективизма и позволяет оценивать успешность работы преподавателей по результатам успешности обучения студентов. В длительном плане это важный фактор улучшения корпуса тьюторов.

Конечно, приведенные примеры не исчерпывают всю систему стандартов качества ЛИНК, но они демонстрируют системный подход в ОДО. Возвращаясь к вопросу о том, как сравнивать уровень качества различных образовательных организаций, отметим, что это с успехом можно делать на основе анализа их внутренних стандартов качества.

Ориентация на конечного потребителя

Посмотрим на образовательную услугу глазами потребителя. Поскольку потребности разных потребителей могут не только не совпадать, но и лежать в совершенно разных «плоскостях», то прежде всего необходимо определиться с тем, чьи потребности мы стремимся удовлетворять, кто является нашим студентом. Так, состав студентов ЛИНК довольно необычен для вуза, о чем свидетельствует их управленческий уровень:

22% – первые лица фирм, филиалов;

21% – руководители среднего звена;

28% – руководители функционального направления;

15% – руководители групп сотрудников;

14% – не являются руководителями.

Очевидно, что и потребности этих студентов отличаются от стандартных, поэтому для их определения в ЛИНК создана система анкетирования слушателей при приеме на каждый курс обучения и перед его завершением после экзамена. В частности, на вопрос «Назовите две основные причины вашего обучения» были получены следующие ответы:

55% – развитие себя и своего потенциала;

40% – повышение квалификации;

33% – успешное развитие своей карьеры;

21% – стать профессионалом в менеджменте;

21% – рост эффективности управления фирмой;

18% – получение диплома о бизнес-образовании;

18% – рекомендации руководства.

Таким образом, основные потребности студентов лежат в двух плоскостях:

- нацеленность на себя (развитие, квалификация, профессионализм);
- нацеленность на внешнюю среду (карьера, фирма, диплом, рекомендации руководства).

Другими словами, основные потребности студентов лежат в двух плоскостях – это знания и «статус». В настоящее время назрела необходимость в создании более детальных опросников, использующих идеи, изложенные в этой статье, однако реализовать их непросто. Еще сложнее учитывать мнение корпоративных клиентов.

Переходя к вопросу об оценке качества образования, отметим, что отличительной особенностью любого вида обучения как услуги является то, что оно объективно связано с наличием проблем, таких как дефицит времени, перенапряжение и т.д. Из этого следует, что использовать оценки студентов для определения качества обучения следует чрезвычайно осторожно. Далеко не всегда правомерно сравнивать с помощью анкетирования различные вузы, так как их услуги ориентированы на разных потребителей. Наибольшую пользу дают такие опросы для выявления слабых мест учебного процесса и совершенствования внутренних стандартов организации. Таким образом, все приведенные подходы не исключают, а дополняют друг друга, и на их основе могут быть разработаны корректные системы оценки качества услуг образовательных организаций.

Литература

1. Барнес Д. Управление операциями / Курс ОУ «Управление ресурсами в условиях рынка». Кн. 4. – М.: МЦДО ЛИНК, 1995.
2. Браун С. Управление человеческими ресурсами / Курс ОУ «Управление ресурсами в условиях рынка». Кн. 3. – М.: МЦДО ЛИНК, 1995.
3. Лернер И.Я. Дидактическая система методов обучения / Серия «Педагогика и психология». – М.: Знание, 1976.
4. Орехов В.Д. Маркетинговые подходы к качеству образовательных услуг // Науч. труды МИМ ЛИНК. – 2000. – № 1.
5. Психология памяти / Хрестоматия по психологии. – М.: ЧеРо, 1998.
6. Понятие «образования человека» / Приходько В.В. Труды исследовательского центра проблем качества подготовки специалистов «Проблемы психологии образования». – М., 1992.
7. Салиман Г., Батслер Д. Управление и обучение / Курс ОУ «Управление развитием и изменением». Кн. 3. – М.: МЦДО ЛИНК, 1995.
8. Симонов П.В. Эмоциональный мозг. Физиология, нейроанатомия, психология эмоций. – М.: Наука, 1981.
9. Фуколова Ю., Лисицин Д., Коваленко Д. Рейтинг в полный рост // Секрет фирмы. – 2007. – № 36.
10. Шинкаренко А.П. Бизнес-образование и андрагогика // Бизнес-образование. – 1998. – № 1.



И.В.Мальцева

Бизнес и образование: формы взаимодействия

На современном этапе развития, в эпоху экономики знаний интеллектуальные ресурсы компаний становятся основным фактором их конкурентоспособности и экономического роста. Человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников компании, реализуемых в ходе выполнения поставленных как стратегических, так и промежуточных или ежедневных задач предприятий.



Ирина Вячеславовна МАЛЬЦЕВА, кандидат экономических наук, директор Центра по сотрудничеству с Францией и франкоговорящими странами ГУ – ВШЭ, руководитель франко-российских образовательных программ Государственного университета - Высшей школы экономики, кавалер Ордена Академических Пальм Французской Республики

Особое внимание в корпорациях уделяется формированию человеческого капитала, стимулированию творчества, личной заинтересованности, деловой активности и мотивации сотрудников. Формирование человеческих ресурсов требует дополнительных инвестиций в образование и профессиональную подготовку работников. При этом у организаций есть два основных способа подготовки специалистов: либо «выращивать» своих сотрудников самостоятельно, либо привлекать уже сложившихся специалистов с определенным опытом или навыками. Однако чаще всего компании действуют в обоих направлениях сразу, понимая, что в современном столь быстро меняющемся мире необходимо постоянно учиться и совершенствоваться, а процесс обучения должен быть непрерывным.

Выпускники ведущих российских вузов не испытывают проблем с трудоустройством, интерес со стороны работодателей к ним очевиден. И российский бизнес вынужден иногда конкурировать с крупными западными компаниями, которые могут предлагать более интересные финансовые условия лучшим специалистам. Среди наиболее востребованных по-прежнему остаются выпускники технических и экономических вузов.

Самые популярные методы рекрутирования студентов – это презентации, проведение дней предприятий или участие в ярмарках вакансий. Помимо этого, бизнес пытается «привязать» понравившегося студента, особенно если он проходит обучение в рамках программы «двойного» диплома за рубежом, целевой стипендией. Часто выплата такой стипендии – предмет отдельного трехстороннего договора между вузом, компанией и студентом. Целевые стипендии выплачи-

вают такие компании, как «Мосэнерго», «Лукойл», АФК «Система». Существуют также стипендии благотворительных фондов (например, фонда Владимира Потанина), правительств Российской Федерации и Французской республики. При этом главное условие – отличная успеваемость без обязательства дальнейшей отработки стипендии. Многие вузы оказывают помощь своим выпускникам в поиске работы, так, в ГУ – ВШЭ успешно действует Центр развития карьеры.

Однако проблема качества высшего образования и умение применять на практике полученные знания беспокоят представителей бизнес-сообщества. Не всегда российские вузы успевают адаптировать свои программы под нужды бизнеса, но у Государственного университета – Высшей школы экономики такой опыт есть.

Одно образование – два диплома

В целях развития франко-российского академического сотрудничества в области менеджмента и подготовки для российских и французских предприятий управленческого персонала высокой квалификации факультет менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики и Европейская школа менеджмента при Торгово-промышленной палате Парижа создали совместную франко-российскую магистерскую программу двойных дипломов с участием ведущих французских и российских компаний.

Два диплома

Студенты имеют возможность не только получить образование в самых престижных учебных заведениях Франции и России, но и получить по окончании своего обучения два диплома, признанных как во Франции, так и в России:

- диплом магистра факультета менеджмента ГУ – ВШЭ;
- диплом магистра «Grande Ecole» ESCP – EAP Европейской школы менеджмента в Париже.

Обучение в магистратуре платное. Стоимость первого года обучения определяется стоимостью обучения в магистратуре на факультете менеджмента ГУ – ВШЭ и зависит от условий поступления, выбранной специализации и результатов вступительных экзаменов. Стоимость второго года обучения определяется стоимостью обучения в Европейской школе менеджмента (в 2005 году – 7600 евро в год).

Стажировки на французских предприятиях

Для получения диплома магистра ESCP – EAP студентам необходимо иметь 39 недель профессионально-

го опыта по окончании их обучения в магистратуре, которые включают в себя:

- минимум шесть недель производственной практики до поступления в магистратуру;
- 23 недели обязательной производственной практики / работы в течение первого года обучения;
- 10 недель преддипломной практики на предприятии международного уровня в течение второго года обучения в Москве.

Для организации взаимодействия бизнеса и учебных заведений в рамках совместной магистратуры был создан координационный совет (КС) из представителей ведущих французских компаний, работающих в России. Деятельностью КС руководит дирекция по международным связям Торгово-промышленной палаты Парижа. Координационный совет создается из тех, кто подписал так называемую хартию, а также из всех желающих принять участие в его деятельности. Посольство Франции, представитель которого входит в координационный совет, предоставляет лучшим студентам стипендии Правительства Франции.

Формы участия в программе членов координационного совета

Члены КС берут на себя следующие обязательства:

1. Участвовать в заседаниях КС.
2. Участвовать в отборе кандидатов на обучение во франко-российской магистратуре:
 - в составе жюри для проведения собеседования;
 - присутствовать на защите магистерских диссертаций.
3. Содействовать сотрудничеству с предприятиями для обеспечения профессионально направленного обучения:
 - через оплачиваемые стажировки студентов на предприятиях;
 - через руководство такими стажировками;
 - через подбор научно-исследовательских тем магистерских диссертаций;
 - через встречи с представителями предприятий;
 - через участие экспертов в программе.
4. Содействовать информационной поддержке программы:
 - через участие в информационных заседаниях;
 - через средства информации.

Участие бизнеса может также выражаться:

5. В предоставлении стипендий для лучших студентов для их обучения в Париже.
6. В продвижении сотрудничества в форме различных контактов между предприятиями и студентами, а также для обмена российскими и французскими преподавателями и студентами.
7. В присуждении премий, других поощрений за вклад в академической и профессиональной сферах.
8. В организации конференций, коллоквиумов и других мероприятий в сфере управления организациями и предприятиями.
9. В проведении практических занятий (кейс-стади) и семинаров.

Участие предприятий в программе через организацию стажировок студентов и определение основной направленности обучения позволит лучше соотносить цели программы с потребностями самих предприятий.

В 2006 году на факультете менеджмента была создана базовая кафедра совместно с группой компаний WPP/«Видео интернешнл». Предполагается создание аналогичной кафедры с французскими предприятиями, день которых проходит каждый год на факультете. Предприятия организуют презентацию, предлагают существующие вакансии, проводят собеседование на месте и отбирают понравившиеся им резюме студентов.

Бизнес-игра «Траст»

Группа «Данон» проводит ежегодную бизнес-игру «Траст», которая представляет собой решение бизнес-кейса, разработанного профессорами международного бизнеса Европейской школы менеджмента ESCP – EAP совместно с директорами группы «Данон». Кейс сочетает в себе *вопросы эффективного управления предприятием в контексте современного бизнес-окружения и требует внимательного отношения к окружающей среде, экологии, местным сообществам и властям*. Презентация и игра проводятся на английском языке.

Игра проходит в четыре этапа:

1. **Информационная кампания** в приглашенных вузах. Формирование и регистрация команд. Отбор команд для участия в проекте.
2. **«Траст-день»**. Соревнование команд внутри одного вуза. Выбор команды победителя от каждого вуза. В течение семи часов ребятам предстоит принимать управленческие решения в самых разных сферах: маркетинге, управлении персоналом, экономике, продажах, логистике и связях с общественностью.
3. **Финал страны:** межвузовское соревнование. Выбор команды, которая будет представлять Россию на международном финале в Париже.

4. Международный финал.

К участию в игре приглашаются студенты старших курсов инженерных, экономических, финансовых факультетов. Студенты самостоятельно формируют команды из пяти человек. Все участники команды должны быть студентами одного вуза.

Участие в игре дает студентам возможность:

- На собственном опыте понять специфику и особенности бизнеса ведущей международной компании в области пищевого производства.
- Оценить собственную готовность принимать управленческие решения и проверить свои знания в сфере менеджмента.
- Получить шанс встретиться с топ-менеджерами компании «Данон».

Банк «Сосьете Женераль Восток», являющийся одним из партнеров франко-российской магистратуры, предлагает студентам на выгодных условиях кредит для оплаты обучения и проживания за рубежом.

Группа «Сосьете Женераль» на протяжении трех лет успешно проводит бизнес-игру «Citizen Act». Ранее целевой аудиторией являлись исключительно студенты европейских вузов. Теперь и студентам российских вузов предоставляется уникальная возможность принять участие в игре.

Данная инновационная бизнес-игра предоставляет возможность наиболее талантливым, энергичным и перспективным студентам старших курсов экономических факультетов проявить свою социальную активность, применить свои знания на практике, познакомиться с потенциальным работодателем, а также получить приз от группы «Сосьете Женераль» (поездка за рубеж). Кроме того, участники игры получают возможность пройти стажировку в банке «Сосьете Женераль Восток».

Игра проводится в несколько этапов. Первый этап – отбор на региональном уровне. Второй этап – международный. Открытая встреча 60 команд - победителей из разных стран мира проходит в Париже. Шесть команд-финалистов будут защищать свои проекты. По итогам защиты проектов три лучшие команды получают приз. Это может быть интересное путешествие или его денежный эквивалент для реализации своего проекта.

Задание для проекта группы «Сосьете Женераль» звучит так: «Что «Сосьете Женераль» может предложить своим клиентам, сотрудникам и учредителям для развития программ социальной ответственности?». Студенты могут написать о различных направлениях деятельности компании. Например, об устойчивом развитии организации как способе социальной поддержки экономического развития страны или

о социально ответственных инвестициях. Кроме того, темы могут включать в себя и этику банковского дела, и корпоративное управление, и благотворительные проекты.

Важную роль во взаимодействии с французскими предприятиями играет **Торгово-промышленная палата Парижа**, первое соглашение о сотрудничестве с которой ГУ – ВШЭ заключил в 2000 году. Тогда был открыт центр по подготовке к дипломам Торгово-промышленной палаты по деловому, экономическому и позже – юридическому французскому языку. В рамках подготовки к дипломам студентам читается спецкурс «Экономика французского предприятия». Представители международных компаний и юридических фирм сами принимают экзамены и проводят собеседование со студентами по экономической проблематике. Более 300 студентов получили дипломы ТПП Парижа. Обучение в центре позволило создать языковую и понятийную базу для реализации всех программ двойных дипломов на факультетах экономики, права, прикладной политологии и менеджмента ГУ – ВШЭ.

Таким образом, уникальность данного проекта состоит в том, что была создана *цепочка ценностей*, участники которой не просто все заинтересованы в конечных результатах реализации франко-российской магистерской программы, но каждый вносит свой вклад в ее развитие и успех.

Требования к высокой адаптации выпускников в условиях быстро меняющейся среды диктуют необходимость создания новой модели образования, позволяющей выпускникам постоянно пополнять свои знания и совершенствовать практические навыки. Разработка новых стандартов, ориентированных на достижение результата, должна строиться на совместной работе бизнеса и вузовского сообщества.

Литература

1. Алеева Е., Кондратова С. Самые востребованные выпускники России // Деньги. – 2006. – № 12.
2. Карпова Н.Н. Интеллектуальные активы для успешного развития бизнеса // Бизнес-образование. – 2008. – № 2 (25).
3. Карпова Н.Н. Формирование и управление интеллектуальным капиталом // Научно-практический семинар ВШМБ. – М.: АНХ, 2003.
4. Мау В.А. Тенденции развития бизнес-образования // Бизнес-образование. – 2008. – № 2 (25).
5. Мосейкин Ю.Н. Современные тенденции развития мирового рынка образовательных услуг // Бизнес-образование. – 2008. – № 2 (25).
6. Прахов И.А., Савицкая Е.В. Образовательный кредит: зарубежный опыт и возможности использования в условиях асимметричной информации // Вопросы образования. – 2007. – № 1.
7. Филиппов В.М. Мировой рынок образовательных услуг сегодня // Бизнес-образование. – 2008. – № 2 (25).
8. Шляйхер А. Экономика знаний: почему образование – ключ к успеху Европы // Вопросы образования. – 2007. – № 1.



А.А.Мутовин
З.Б.Саидов

Практика применения проектно-ориентированного метода обучения в западном бизнес-образовании

К настоящему времени проектно-ориентированный метод обучения (project-based learning, PjBL) перешел из разряда инновационных и необычных в группу хорошо зарекомендовавших себя подходов к обучению.



Александр Анатольевич МУТОВИН, аналитик консалтинговой компании «Strategy Partners»

Зокиржон Баходурович САИДОВ, ассистент преподавателя кафедры предпринимательского права Государственного университета – Высшей школы экономики

Данная статья подготовлена на основе результатов анализа, проведенного авторами по инициативе профессора Л.И.Евенко, президента Российской ассоциации бизнес-образования. В процессе исследования были изучены практики активного применения PjBL в различных университетах и бизнес-школах, выделена общая схема проектно-ориентированного подхода. Обзор охватывает такие бизнес-школы и университеты, как MIT Sloan School of Management, Salford University, Kellogg School of Management, Helia University of Business and Applied Sciences, Columbia Business School (New-York)¹.

PjBL – весьма широко применяемая практика обучения – получила множество определений, например, «подход к обучению» (Engel, 1997), «общая стратегия обучения» (Walton & Matthews, 1989)² и т.д. Однако, на наш взгляд, наиболее полным можно считать следующее определение: PjBL – это подход к обучению, который значительно повышает освоение знаний и навыков путем вовлечения студентов в процесс решения проблем в формате комплексного проекта³. Согласно определениям, предлагаемым в книгах по PjBL для преподавателей, проекты – это комплексные задания, в основе которых лежат сложные нестандартные вопросы и проблемы, вовлекающие студентов в деятельность по моделированию, решению проблем, принятию решений и проведению исследований, они дают студентам возможность работать относительно автономно на протяжении определенного периода времени, что в итоге приводит к созданию реальных продуктов или презентаций (Jones, Rasmussen, & Moffitt, 1997)⁴.

Наиболее распространенным на сегодня методом обучения, применяемым в различных бизнес-школах и университетах, является метод кейс-стади (case-study), который стимулирует студентов разрабатывать различные решения реальных проблем. Данный подход делает обучение более активным по сравнению с учебным процессом, когда преподаватель просто делится своим знанием, а студенты пассивно получают его. Метод кейс-стади предполагает возможность активного участия в учебном процессе, получения опыта командной работы, возможность придумывать решения для реаль-

¹ Авторы выражают благодарность И.Б.Гуркову и G. B. Asselbergs за предоставление материалов, использованных при подготовке данной статьи.

² John R. Mergendoller, Thom Markham, Jasen Ravitz, John Larmer. Pervasive management of project-based learning: teachers as guides and facilitators. – BIE, 2005.

³ Jeffrey N. Lowenthal project-based learning and new venture creation. – Northeastern State University, 2006.

⁴ John W. Thomas A review of research on project-based learning. – 2000.

ных практических задач. Преимущества данного метода состоят в мотивации студентов, получении ими навыков не только практического применения полученных знаний, но и приобретения коммуникативных навыков, в обучении методам групповой выработки и принятия решений¹.

Существует также другая практика, которую многие считают аналогом кейс-стади, называемая «problem-based learning». Первоначально этот метод обучения появился в медицине, но позже стал применяться во многих сферах образования². Весьма широкое распространение этот метод получил и в бизнес-образовании. Примером дизайна учебного процесса с использованием problem-based learning является программа Ohio University MBA³.

Общее между подходами project-based и problem-based заключается в том, что они вовлекают студентов в активное участие в решении реальных проблем. И в том и в другом случае студент находится в центре процесса обучения, а преподаватель в свою очередь выступает фасилитатором групповой работы. В рамках этих подходов студенты осуществляют поиск информации, обрабатывают ее и презентуют результаты. При этом проектно-ориентированное обучение предполагает работу над каким-то проектом, данный процесс может охватывать сразу множество проблем. В отличие от проблемно-ориентированного обучения, работа над проектом предполагает на выходе получение некоторого продукта, имеющего реальную ценность для клиента проекта, а не просто презентацию решения проблемы⁴.

Итак, как мы уже отмечали, статья базируется на анализе практик зарубежных университетов и бизнес-школ, активно использующих PjBL, таких как MIT Sloan School of Management, Salford University, Kellogg School of Management, Heliya University of Business and Applied Sciences, Columbia Business School (New-York). Данная методика преподавания применяется в каждом из этих учреждений в рамках различных курсов. Вот некоторые из них: Team

Project (MIT Sloan) в рамках лаборатории S-Lab; Advanced Marketing Practicum, Global Initiatives in Management Mission, Strategy and Finance in the Nonprofit Sector, Neighborhood Business Initiative (Kellogg); International Market Research Project (Heliya University); проект International Development Consulting Project Travel Fund и множество факультативных консалтинговых проектов⁵ (Columbia Business School).

Цели использования метода

Анализ учебных целей использования PjBL в университетах и бизнес-школах показал, что проектно-ориентированное обучение – это прежде всего реакция учебных учреждений на запросы реальных организаций, сотрудники которых должны уметь работать в команде, развивать лидерские качества, владеть навыками проектной работы, наконец, комплексом навыков, которые можно получить только в «приближенных к боевым условиям».

Опыт применения PjBL этих учреждений позволил выделить общую схему процесса проектно-ориентированного обучения. Данный процесс состоит из нескольких этапов: привлечение компании-клиента, формирование команды, разработка предложения для заказчика, поиск информации, анализ данных и разработка решений, презентация результатов (продукта, решения, подхода) и оценка командой работы. В рамках этого процесса, начиная с формирования команды и заканчивая презентацией проекта и получением обратной связи, студент приобретает необходимые навыки, что является целевой установкой проектно-ориентированного метода обучения.

Проблема поиска и привлечения компании-клиента

Обзор практик учебных заведений показал, что процесс привлечения компаний-клиентов у каждой биз-

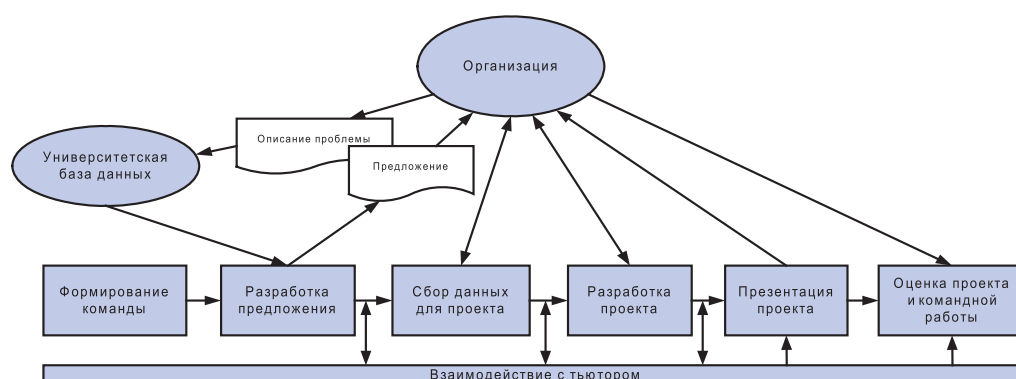


Рис. 1. Процесс проектно-ориентированного обучения

¹ Harvard Business School. Case-Method: <http://www.hbs.edu/case/>
² John W. Thomas A review of research on project-based learning. – California, 2000.
³ Статья с сайта Ohio University Problem-Based Learning in Business Education: Curriculum Design and Implementation Issues <http://www.ouwb.ohiou.edu/stinson/PBL.html>
⁴ Сравнение подходов на сайте EdutechWiki: http://edutechwiki.unige.ch/en/Project-Based_and_Problem-Based:_The_same_or_different%3F
⁵ Подробный список консалтинговых курсов см.: www4.gsb.columbia.edu/socialenterprise/teaching/courses

нес-школы и университета происходит по-своему. В рамках статьи мы попытаемся обозначить некую общую схему, которая описывает данный процесс.

Компании-клиенты имеют доступ к предназначенным для подобных мероприятий страницам сайтов университетов и бизнес-школ, на которых им необходимо заполнить специальные регистрационные формы¹. Следует отметить, что в процессе привлечения клиентов немаловажную роль играют личные связи руководства и профессорско-преподавательского состава университета. Также не следует сбрасывать со счетов самих студентов и выпускников, которые могут выступать в роли потенциальных клиентов.

Все заявки публикуются на специальных страницах. В MIT Sloan School of Management это страница специальной лаборатории S-Lab²; в Kellogg School of Management и Helia University of Business and Applied Sciences – специальная страница сайта самого университета, которая доступна для внутреннего пользования; в Columbia Business School – сайты специальной лаборатории и студенческой организации «Small Business Consulting Program»³ и International Development Club⁴.

Университетская база данных

Заслуживает внимания практика Helia University of Business and Applied Sciences, в рамках которой результаты всех проектов по завершении размещаются на странице университетского сайта, где они доступны каждому слушателю курса. Также на сайте имеются инструментарий и шаблоны, которые студенты могут применять в процессе разработки проекта, ссылки на информационные источники и другие материалы (формы оценки и т.д.).

Роль преподавателя в процессе обучения

Роль преподавателя в PjBL сводится к роли фасилитатора. Во всех рассматриваемых университетах и школах преподаватель (ментор, тьютор) консультирует рабочие группы в процессе выполнения проекта, контролирует дедлайны и оценивает итоги работы проектной команды. При этом взаимодействие с менторами в этих учреждениях организовано по-разному. Так, в Sloan School of Management⁵ за все время работы над проектом команды в обязательном порядке должны встретиться с ментором хотя бы два раза. Обычно перед встречей команды должны

направить ему отчет (две страницы) о проделанной работе, а также описать, насколько успешно работает группа как проектная команда. В Salford University роль тьютора несколько отличается, так как на его плечи ложится также организация первичного взаимодействия между командами и клиентами. Тьютор должен подготовить студентов при помощи лекционного материала, в котором содержатся необходимые теоретические знания. В его обязанности входит мониторинг работы групп, который осуществляется путем еженедельных встреч с членами группы. Также в рамках контроля групп тьютор связывается с представителями компании, для того чтобы узнать их мнение о работе команд. Тьютор также присутствует на презентации результатов проекта совместно с менеджерами компании. В Helia University of Business and Applied Sciences студенты каждую неделю должны направлять клиенту и ментору краткий отчет о ходе работы.

Этапы реализации проекта

Формирование команды

Формирование команды во всех университетах происходит после того, как студенты знакомятся с заявками компаний. При этом, например, в Helia University of Business and Applied Sciences формированием команды полностью занимается фасилитатор (тьютор)⁶. Он должен определить уровень мотивации каждого студента, его способность внести вклад в конечный результат работы и общее количество участников группы. В Salford University состав команд также определяется тьютором. Обычно это происходит либо случайным образом, либо тьютор специально составляет команды из людей с различными способностями и навыками. Кроме того, он организует деловую (рабочую) связь между компанией-клиентом и командой. Это включает также и мониторинг работы групп, который осуществляется путем проведения еженедельных встреч с членами группы. Главная его задача – подготовить студентов к проекту при помощи лекционного материала, содержащего необходимые теоретические знания. В Columbia Business School данный процесс построен иначе: студенту предоставляется полная свобода выбора, и он самостоятельно определяет, в рамках какого курса будет принимать участие в проекте. Отметим, что у студентов данной бизнес-школы есть выбор не только в рамках факультативных консалтинговых курсов, но и среди проектов, представляемых International Development Club и Small Business Consulting Program.

¹ Kellogg School of Management: <http://www.kellogg.northwestern.edu/corporate/connections/projects.htm>; Helia University of Business and Applied Sciences: <http://my.helia.fi/-dange/imr/index.html>

² Сайт учебной лаборатории Sloan School of Management: <http://stellar.mit.edu/S/course/15/sp07/15.992/materials.html#topic1>

³ Страница студенческой организации Columbia Business School «Small Business Consulting Program»: <http://www0.gsb.columbia.edu/students/organizations/sbcp/>

⁴ Страница клуба Columbia Business School «International Development Club» Program»: <http://www0.gsb.columbia.edu/students/organizations/idc/index.htm>

⁵ The Project Handbook. Sloan School of Management: <http://ocw.mit.edu/NR/rdonlyres/Sloan-School-of-Management/15-3281team-ProjectFal2003/B0A122F0-C048-469C-AE12-E53549D7ACCE/0/projecthandbook.pdf>

⁶ Gerard L. Danford. Project-based Learning and International Business Education // Journal of Teaching in International Business. – 2006. – № 18.

Разработка предложения

После того как сформированная команда получает вводную информацию о проекте, она самостоятельно моделирует структуру выполнения заданий и встреч, определяет организационную инициативу, которую будет изучать, и масштаб проекта в виде организационных единиц, результатов и т.д. Члены команды составляют «проектное предложение» для организации, включающее цель проекта, масштаб, план и продолжительность, резюме команды и конкретные шаги по взаимодействию¹. Данный документ также отправляется тьютору и согласовывается с ним. Отметим, что в каждом университете требования к срокам и формату представления проектного предложения различаются. Так, например, в MIT Sloan команда высылает подготовленный документ клиенту и тьютору до встречи и заранее согласовывает все основные моменты. В ходе личной встречи происходит презентация данного документа и налаживание контактов с представителями организации.

В Helia University of Business and Applied Sciences сама процедура предложения состоит из нескольких этапов. При первой встрече участников команды с представителями компании после презентации вводной информации по проекту с ними заключается контракт. Он служит связующим элементом между сторонами. Также на этой встрече команда оценивает риски, определяет вклад каждого участника в конечный продукт/результат и правила исключения из состава команды. На втором этапе команда начинает рассматривать проектный план который служит «дорожной картой» (roadmap) и который клиент должен утвердить непосредственно до начала разработки проекта.

Сбор данных для проекта

В ходе данного этапа команда осуществляет сбор информации для анализа: собирает документацию, осуществляет поиск информации в Интернете и других источниках, проводит интервью с членами компании, присутствует в качестве наблюдателей на совещаниях, изучает рабочие процессы и т.д.

Здесь интересен опыт университета Helia University of Business. В процессе работы над проектом, для того чтобы получить наиболее релевантную информацию и оценить целевой рынок, участники команды вынуждены выезжать в командировки, что, как правило, связано со спецификой проектного задания. В таких случаях существенную помощь оказывают партнеры по образовательному процессу данного университета. Они предоставляют данные по аналогичным проектам, которые проводили в рамках своих образовательных процессов в данном регионе, предлагают нескольким своим студентам уча-

ствовать в разрабатываемом проекте, чтобы проектная команда не испытывала технических трудностей при сборе и обработке информации (языковых, территориальных и т.д.). Отметим, что такого рода участники, войдя в проектную команду уже на стадии разработки и выполнив свою часть работы, не покидают ее до окончания проекта. Их информируют о ходе работы и иногда даже вовлекают в процесс подготовки итогового доклада и его презентации.

Подготовка презентации проекта

После этапа сбора данных студенты, используя полученные в рамках других курсов знания и собственный опыт, разрабатывают решения для компании-клиента. Во всех рассматриваемых университетах и школах ожидаемым результатом работы команды над проектом является презентация, в которой изложена суть предлагаемых решений и мероприятий. В Sloan School of Management после анализа данных команды подготавливают презентацию для компании и письменный отчет для ментора. На презентации проекта присутствуют представители компании, и студенты имеют возможность незамедлительно получить обратную связь по проделанной работе.

В целом стоит отметить, что отношение к данным проектам у самих организаций разное. Так, в PjBL Salford University цель компании заключается в том, чтобы «внести вклад в подготовку нового поколения менеджеров»², и отдельно отмечается, что проект, выполняемый студентами, может принести некоторые свежие идеи или новый взгляд на проблемы компании.

В S-Lab Sloan School of Management интерес компании-клиента напрямую связан с реальным выигрышем. Каждый год Всемирный банк организует грант (до 200 тыс. долл.) для 40 – 50 предпринимателей с устойчивыми бизнес-моделями, которые будут способствовать общему процессу развития бизнеса региона. Это в основном небольшие проекты в относительно бедных странах. Данные гранты предполагают жесткую конкуренцию кандидатов. Отборочный тур осуществляется в два этапа. В течение первого этапа из 2500 человек остается только 120 – 130. В течение второго этапа финалисты в течение шести недель оттачивают свои предложения для того, чтобы убедить судей, что их проекты заслуживают финансирования. В S-Lab³ студенты работают с финалистами для улучшения их проектов и победы в конкурсе. Стоит отметить, что данный учебный консалтинг абсолютно бесплатен для организаций-заказчиков.

Оценка проекта и командной работы

Изучая опыт университетов и бизнес-школ, можно отметить некоторые общие черты процесса оценки

¹ Пример проектного предложения Sloan School of Management см.: <http://ocw.mit.edu/NR/rdonlyres/Sloan-School-of-Management/15-328Team-ProjectFall2003/0C6F7521-1CDE-4CC4-9C87-BA990BF43405/0/letter1.pdf>

² John Lucas Case Study: The "Business Project" at Salford University. – Salford University, 2003.

³ Полное описание учебного процесса S-Lab: <http://stellar.mit.edu/S/course/15/sp07/15.992/materials.html>

работы студентов. В целом оценка работы команды и ее членов производится ее ментором. В свою очередь участие организации-клиента в оценке проекта неоднозначно. Так, в Sloan School of Management по завершении проекта организацию также просят оценить работу проектной команды¹. Отличительной чертой подхода этой школы является выставление единой оценки всем участникам команды. В Heliya University of Management and Applied Sciences² в ходе развития проекта происходит оценка достигнутых результатов со стороны как фасилитатора и клиента, так и членов группы, которые оценивают вклад каждого из них в общий результат. Одним из кардинальных отличий подхода данного университета к PjBL является то, что участнику по результатам итоговой оценки могут предложить покинуть группу, если его работа не отвечает условиям, которые были оговорены при первой встрече с клиентом. Оценка проекта в Salford University является комбинацией оценки финального отчета, групповой и индивидуальной презентаций, индивидуальных отчетов и интервью с тьютором после окончания проекта. В отличие от Sloan School of Management, в Salford University выводятся оценки каждому члену команды. В индивидуальную оценку входит³:

- вклад в презентацию проекта;
- оценка той части отчета, которая была выполнена данным членом команды;
- индивидуальный дневник самооценки студента (Personal Reflective Journal);
- оценка проведенных интервью (по записям);
- оценка других членов группы;
- результаты экзамена (вопросы из серии «Что если компания...»).

Таким образом, подходы к оценке проектной команды варьируются от школы к школе, начиная от различий в подходе к индивидуальной оценке и заканчивая последствиями данной оценки для самого студента.

Проблемы оценки эффективности

Безусловно, обучение по методике PjBL связано с определенными проблемами. И Salford University, и Heliya University of Business and Applied Sciences выделяют три вида проблем: проблемы с работой в группе, проблемы с выполнением проекта и проблемы взаимодействия с компанией. При этом общие проблемы одинаковы:

- 1.** Формирование надлежащей проектной проблемы.
- 2.** В групповой работе студенты должны уметь

управлять работой целой команды и распределять роли (состав команд определяется фасилитатором).

- 3.** В процессе работы над проектом проблемы исходят из процесса сбора данных, необходимости уложиться в обозначенные временные рамки написания и презентации отчета.
- 4.** Самостоятельная подготовка может не устраивать участников группы.
- 5.** Проблема взаимодействия с компаниями появляется в результате недоверия представителей компании, связанного с их оценкой возможностей участников группы.

Отметим, что данные проблемы относятся к классическим, и их решение является частью учебного процесса. Студенты учатся укладываться в обозначенные временные рамки, работать в команде, налаживать коммуникации с клиентом и т.д.

Применимость и оценка метода

Еще раз напомним, что проведенный анализ целей использования PjBL показал: внедрение данной методики образования – это прежде всего реакция учебных учреждений на запросы организаций – потенциальных работодателей для их выпускников, требование которых – это умение работать в команде, развитые лидерские качества, навыки проектной работы, опыт работы в реальных организациях и т.д. При этом в процессе обучения студент приобретает определенные навыки:

- управление собственным обучением (self-direct education);
- устная и письменная коммуникация;
- работа в команде;
- критическая оценка, структурирование информации и ее презентация;
- работа с клиентом;
- выработка решений;
- понимание реальных процессов бизнеса.

В то же время процесс внедрения PjBL, в отличие от кейс-стади и problem-based learning, предполагает собственный подход к построению учебного процесса. Университет должен пересмотреть и выстроить цепь взаимодействий с внешними организациями, которые выступают в качестве клиентов будущих проектов. Именно эти взаимодействия дают возможность студентам применять свои знания в условиях реального бизнеса и, что особенно важно, получать достоверную обратную связь. Меняется и сам процесс обучения. Если в рамках кейс-стади и problem-

¹ Описание курса «Team Project» Sloan School of Management: <http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/15-328Team-ProjectFall2003/Syllabus/index.htm>

² Danford, Gerald L. Project-based Learning and International Business Education // Journal of Teaching in International Business. – 2006. – № 18.

³ John Lucas Case Study: The 'Business Project' at Salford University. – Salford University, 2003.

based learning студенты обучаются в ходе подготовки и участия в семинарах, то PjBL предполагает высокую степень самостоятельности обучения, работу преподавателя как контролера и внешнего консультанта рабочих групп. Отличается и сам процесс работы студентов. Для того чтобы создать продукт, а не теоретическое решение кейса с ограниченной информацией, им необходимо активно взаимодействовать с организацией, получать «живую» информацию. Стоит отметить, что PjBL отнюдь не исключает другие признанные методы обучения (кейс-стади, problem-based learning, lectured based learning), так как для того чтобы студенты могли разработать реальный продукт, им необходимы знания и навыки, получаемые как раз при использовании вышеназванных методов обучения. Так, наш анализ показал, что все рассматриваемые университеты и бизнес-школы имеют широкий набор курсов, где все эти методы находят свое применение.

Примечательно, что проектно-ориентированный метод обучения нашел положительный отклик у самих студентов. В одном из рассмотренных университетов (Salford University) по результатам обучения проводился опрос студентов с целью определения их отношения к данному методу образования. В результате более 70% респондентов ответили, что «очень довольны» и выразили готовность посоветовать участие в проектах своим друзьям.



Литература

1. Barron B. Doing with understanding: lessons from research on problem – and project based learning // *Journal of the learning sciences*. – 1998. – № 7.
2. Bartscher K., Gould B., Nutter S. Increasing student motivation through project-based learning. Master's Research Project. – Saint Xavier and IRI Skylight, 1995.
3. Bereiter C., Scardamalia M. Process and product in PBL research. – Toronto: Ontario Institutes for Studies in Education/University of Toronto, 1999.
4. Danford Gerald L. Project-based Learning and International Business Education // *Journal of Teaching in International Business*. – 2006. – № 18.
5. Diehl W., Grobe T., Lopez H., Cabral C. Project-based learning: A strategy for teaching and learning. – Boston: MA: Center for Youth Development and Education, Corporation for Business, Work and Learning, 1999.
6. Donnelly R. Using technology to support project and problem-based learning. – CELT, NUI Galway, 2005
7. Engel C.E. Not just a method but a way of learning. In D. Boud & G. Feletti. The challenges of problem-based learning. – London: Kogan Page, 1997.
8. Hertzog N.B. Impediments to a project-based and integrated curriculum: A qualitative study of curriculum reform. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. – New Orleans, 1994.
9. Jones B.F., Rasmussen C.M., Moffitt M.C. Real-life problem solving.: A collaborative approach to interdisciplinary learning. – Washington, DC: American Psychological Association, 1997.
10. Kraft N. Criteria for actual project-based learning. RMC research corporation. – Denver, Colorado, 2005.
11. Lowenthal J.N. Project-based learning and new venture creation. – Northeastern State University, 2006.
12. Lucas J. Case Study: The 'Business Project' at Salford University. – Salford University, 2003.
13. Moncure S. Problem Based Learning goes global. – The University of Delaware, 2005.
14. Mergendoller J.R., Markham T., Ravitz J., Larmer J. Pervasive management of project-based learning: teachers as guides and facilitators. – BIE, 2005
15. Parry G., Reynoldson C., Pospisil R. Creating a project-based on-line learning environment for MBA economics students. – HERDSA, 2002.
16. Peschges K, Reindel E. Project-oriented engineering education to improve key competencies. – Fachhochschule Mannheim, University of Applied Science Mannheim, 1998.
17. Thomas J.W. A review of research on project-based learning. – 2000.

18. Thompson K.J., Beak J. The Leadership Book: Enhancing the Theory-Practice Connection Through Project-Based Learning // Journal of Management Education. – 2007. – Apr.
19. Volpe G. The handbook of economics lectures. Case studies. – London Metropolitan University.

Источники

1. Страница сайта Columbia Business School. Social enterprise program: elective courses: www4.gsb.columbia.edu/socialenterprise/teaching/courses
2. Страница сайта Columbia Business School. Студенческая организация Columbia Business School «Small Business Consulting Program»: <http://www0.gsb.columbia.edu/students/organizations/sbcp/>
3. Страница сайта Columbia Business School. Клуб «International Development Club»: <http://www0.gsb.columbia.edu/students/organizations/idc/index.htm>
4. Страница сайта EduTech. Wiki Project-based and Problem-based: the same or different?: http://edutechwiki.unige.ch/en/Project-Based_and_Problem-Based:_The_same_or_different%3F
5. Страница сайта Helia University of Business and Applied Sciences. Контактные данные для организаций: <http://myy.helia.fi/~dange/imr/index.html>
6. Страница сайта Kellogg School of Management. Corporate involvement: <http://www.kellogg.northwestern.edu/corporate/connections/projects.htm>
7. Страница сайта Sloan School of Management. Учебной лаборатории S-Lab.: <http://stellar.mit.edu/S/course/15/sp07/15.992/materials.html#topic1>
8. Страница сайта Sloan School of Management. The Project Handbook: <http://ocw.mit.edu/NR/rdonlyres/Sloan-School-of-Management/15-328Team-ProjectFall2003/B0A122F0-C048-469C-AE12-E53549D7ACCE/0/projecthandbook.pdf>
9. Страница сайта Sloan School of Management. Пример проектного предложения: <http://ocw.mit.edu/NR/rdonlyres/Sloan-School-of-Management/15-328Team-ProjectFall2003/0C6F7521-1CDE-4CC4-9C87-BA990BF43405/0/letter1.pdf>
10. Страница сайта Sloan School of Management. Учебный план лаборатории S-Lab.: [http://stellar.mit.edu/S/course/15/sp07/15.992/courseMaterial/topics/topic1/syllabus/sustainable_business_lab_---992\)_draft_112906/sustainable_business_lab_---992\)_draft_112906.doc](http://stellar.mit.edu/S/course/15/sp07/15.992/courseMaterial/topics/topic1/syllabus/sustainable_business_lab_---992)_draft_112906/sustainable_business_lab_---992)_draft_112906.doc)
11. Страница сайта Sloan School of Management. Описание курса «Team Project»: <http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/15-328Team-ProjectFall2003/Syllabus/index.htm>



Т.Д.Подсыпанина

Проблемы экспорта/импорта образовательных услуг

По материалам
XII международной
научной конференции
РАБО

С 31 октября по 10 ноября 2008 года в Сингапуре (Индонезия, о. Бинтан) прошла XII международная конференция Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО) «Бизнес-образование как предмет экспорта и импорта образовательных услуг: возможности для России XXI века», организованная ассоциацией совместно с Российским университетом дружбы народов (РУДН) и Московским государственным университетом экономики, статистики и информатики (МЭСИ).



Татьяна Дмитриевна ПОДСЫПАНИНА, кандидат экономических наук, главный редактор журнала "Бизнес-образование" Российской ассоциации бизнес-образования

В конференции участвовали представители ведущих университетов и российских школ бизнеса, а также иностранные гости, представляющие образовательные сообщества стран дальнего и ближнего зарубежья. Всего в работе конференции приняли участие более 85 делегатов.

Открытие и первый день работы конференции прошли в стенах Сингапурского университета менеджмента (SMU). Международный форум открыл **Л.И.Евченко**, президент РАБО, который приветствовал всех участников и подчеркнул актуальность темы конференции в условиях нарастающей глобализации.

С приветствием и пожеланиями успешной работы к участникам конференции обратился ректор Сингапурского университета менеджмента профессор **Чин Тьонг Тан**. Сингапурский университет был создан в 2000 году и на сегодняшний день является третьим университетом в городе. Поскольку Сингапур длительное время оставался колонией Великобритании, это заметно повлияло на его систему образования. Несколько лет назад правительство Сингапура приняло решение о переориентации образования на североамериканскую модель образования и воплотило это в SMU. Университет предлагает широкий круг специальностей: менеджмент, право, политология, социология и т.д. Помимо классических программ магистров в SMU ведется подготовка по программам получения научной степени Phd и программам MBA. Профессор Чин Тьонг Тан подчеркнул, что SMU – активный участник международной жизни в сфере образования. Студенты университета проходят хотя бы один семестр обучения за рубежом, что позволяет им по окончании обучения трудоустроиться в крупные и средние международные компании. Сингапур как небольшое государство, располагающее ограниченными ресурсами, стремится сделать своим конкурентным преимуществом привлечение

всего нового и перспективного, что создано в мире. Эта идея воплощается в полной мере при подготовке специалистов для бизнеса, которые, безусловно, готовы работать в глобальной международной среде.

Участники конференции имели возможность побеседовать со студентами университета во время экскурсии по кампусу, а также составить более полное представление о SMU и его месте в системе образования Сингапура.

На первом пленарном заседании «*Интернационализация образования в условиях глобальной экономики*» были представлены доклады, посвященные современным тенденциям развития мирового рынка образовательных услуг.

Модератор сессии **В.П.Тихомиров**, научный руководитель Московского университета экономики, статистики и информатики, выступил с докладом «Роль электронного обучения в инновационном развитии мировой экономики и экономики России», в котором рассмотрел влияние информационных технологий как на трансформацию экономики страны, так и на образование. Докладчик привлек внимание участников конференции к проблеме перехода от классических университетов индустриального общества к университетам – паркам знаний, которые соответствуют реалиям информационного общества. Кроме того, в докладе была рассмотрена проблема конкурентоспособности образовательных услуг и влияния факторов e-learning на конкурентоспособность российских образовательных учреждений.

Ю.Н.Мосейкин¹, директор института мировой экономики и бизнеса РУДН, научный руководитель конференции, посвятил доклад анализу тенденций современного мирового рынка образовательных услуг. В частности он отметил усиление влияния на образование таких факторов, как глобализация, финансирование образования, деятельность международных организаций, региональная интеграция, образовательный франчайзинг и т.д.

Джим Херболич, директор по связям с сетевыми организациями (Европейский фонд развития менеджмента – EFMD, Бельгия), выступил с докладом «EFMD и интернационализация: что значит EQUIS для интернационализации». Докладчик отметил, что один из важных критериев при аккредитации EQUIS – оценка интернациональной компоненты бизнес-школы. В процессе аккредитации школы проводится анализ и оценка:

- интернациональности содержания программ;
- педагогических навыков и методик, которыми владеют преподаватели;
- уровня международной открытости;
- наличия иностранных студентов;

- языка, на котором проводится образовательный процесс;
- связей школы с международными рекрутинговыми агентствами и т.д.

Особое внимание в процессе аккредитации уделяется философии и стратегии школы бизнеса. Важно оценить, мыслит ли руководство школы бизнеса в международном масштабе, соответствует ли ее миссии и видению работа на международном рынке образовательных услуг, какое количество выпускников трудоустроено за рубежом. Завершая выступление, Джим Херболич подчеркнул, что школы бизнеса, имеющие аккредитацию EQUIS, превосходят другие образовательные учреждения не только по уровню интернационального состава преподавателей и студентов, но и по содержанию образовательных программ.

Вторую сессию пленарного заседания открыл **С.А.Щенников**, ректор Международного института менеджмента ЛИНК (Москва, Россия), который выступил с докладом «Особенности международного сотрудничества на основе развитых образовательных моделей». В докладе был представлен опыт международного сотрудничества ОДО ЛИНК на основе развитых образовательных моделей. По мнению докладчика, к основным целям международного сотрудничества в сфере образования следует отнести:

- повышение привлекательности образовательной услуги;
- обеспечение доступа на новые рынки;
- обеспечение безопасности бизнеса;
- повышение качества образования.

Использование новых технологий и моделей дает новое представление о качестве образования и новые подходы к формированию системы обеспечения качества образования.

И.Н.Платонова, заведующая кафедрой международных экономических отношений и внешнеэкономических связей МГИМО МИД РФ, свой доклад посвятила проблеме диверсификации бизнес-образования как важному условию увеличения экспорта образовательных услуг. Анализ опыта российских вузов по продвижению бизнес-образования на международный образовательный рынок позволил выделить ряд общих проблем, преодоление которых будет также способствовать увеличению экспорта образовательных услуг. По мнению И.Н.Платоновой, для продвижения отечественных услуг бизнес-образования на мировой рынок необходимо:

- развитие сотрудничества на уровне вузов и преподавателей, участие в межвузовских и международных сетях;

¹ Подробнее см.: Бизнес-образование. – 2008. – № 2 (25).



- усиление обратной связи со студентами;
- изучение иностранных языков для преодоления языкового барьера;
- разработка системы финансирования инноваций в образовательном процессе.

Ректор Киевского национального торгово-экономического университета **А.А.Мазараки** (Киев, Украина) подчеркнул, что вопросы интернационализации образования для Украины также чрезвычайно актуальны, как и для России. Осуществляемая в Украине реформа образовательной системы ориентирована на включение национальной системы образования в общеевропейское образовательное и научное пространство. Киевский национальный торгово-экономический университет в числе первых вузов Украины приступил к реализации системных реформ в образовательной деятельности, предусмотренных Болонской декларацией.

Процесс евроинтеграции образовательного пространства на основе Болонской конвенции предусматривает создание единых критериев и стандартов с целью согласования периодов и сроков подготовки специалистов с высшим образованием, что будет способствовать сотрудничеству университетов, мобильности преподавателей и студентов. Сегодня в 204 вузах Украины получают высшее образование более 40 тыс. иностранных студентов из 127 стран мира. В рамках международного сотрудничества в вузах Украины работают 257 преподавателей-иностранцев.

На втором пленарном заседании «*Качество образования и интеграция России в мировое образовательное пространство*» с докладами выступили представители российских и международных школ бизнеса.

Модератор сессии **С.П.Мясоедов**, ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) АНХ при Правительстве РФ, в докладе «Экспорт российских образовательных услуг: движение от общего к особенному» обратился к анализу факторов, определяющих успешность экспорта образовательных услуг. По мнению докладчика, рассмотрение этих вопросов целесообразно проводить с учетом исторического контекста, поэтому в докладе рассмотрена проблема экспорта образования (экономического) начиная с советского периода. С 1989 года можно говорить о международном сотрудничестве в области бизнес-образования. Основываясь на анализе опыта ИБДА по экспорту образовательных услуг, С.П.Мясоедов назвал несколько причин, которые в настоящее время сдерживают увеличение экспорта образовательных услуг:

- отсутствие преподавательских кадров с необходимым уровнем знания иностранного языка;
- финансовые условия (налоги, вузовские нормативы и т.д.);
- недостаточное знание иностранного потребителя и слабая ориентированность на его запросы;

- недостаточный уровень качества образовательной услуги;
- отсутствие международного брендинга;
- этноцентристские настроения в обществе.

О пятнадцатилетнем опыте международного сотрудничества между США и Россией в области бизнес-образования рассказал доктор **Гарри Вишневски**, директор международных программ, академический директор московской программы MBA Калифорнийского государственного университета (совместно с Институтом бизнеса и экономики АНХ при Правительстве РФ, Москва), Ист Бэй.

В первой части своей презентации «Российско-американские академические партнерства: каковы ожидания американских университетов? Опыт Калифорнийского государственного университета» г-н Вишневски подробно рассказал о московской программе MBA, осуществляемой совместно Калифорнийским государственным университетом и Институтом бизнеса и экономики в Москве. Он подчеркнул, что большинство американских вузов ожидает от партнеров с российской стороны возможности поддерживать положительный имидж и бренд партнерства, способности осуществить набор студентов на обучающие программы, поддержать требования международной сертификации в области английского языка (GMAT, TOEFL, «First Degree» и т.д.), предоставить визовую поддержку и стипендии на проживание студентам и преподавателям при выезде за границу, возможности предоставить персонал для администрирования международной программы с российской стороны, а также помещение, библиотечные залы и компьютерные классы для проведения занятий в России, возможности получить все необходимые официальные документы (лицензии и аккредитацию) для программы с российской стороны, возможности урегулирования взаимоотношений с налоговыми службами, а также поддержания необходимого уровня прозрачности при осуществлении академических, административных и финансовых операций при функционировании программы.

В свою очередь российские вузы, по мнению г-на Вишневски, стремятся к тому, чтобы западный партнер имел возможность предоставить профессиональный профессорско-преподавательский состав для участия в совместном обучающем проекте и дать рекомендации по составлению учебных пособий и бизнес-кейсов, обеспечил участие главы университета (президента, декана, ректора и т.д.) в церемонии вручения дипломов по итогам прохождения программы обучения. Важным условием для выбора западного партнера является возможность выдачи им своего диплома (с соответствующим переводом) выпускникам программы, способность гибко реагировать и быстро подстраиваться к изменениям в расписании работы международного проекта (неожиданные праздничные дни, например), возможность обеспечения российских преподавателей методиче-

скими пособиями, рекомендуемой литературой, компьютерными и видеоматериалами.

Во второй части доклада г-н Вишневецки отметил некоторые трудности совместной работы и те положительные результаты реализации московской программы MBA, которых достигли стороны за годы сотрудничества.

О современном состоянии и перспективах развития экспорта российских образовательных услуг в сфере бизнес-образования рассказал **С.Р.Филонович**, декан Высшей школы менеджмента ГУ – ВШЭ (Москва, Россия), выступивший с докладом «Что может предложить Россия на глобальном рынке бизнес-образования?». В докладе показано, что уникальное предложение глобальному бизнес-образовательному сообществу необходимо строить на особых компетенциях российской системы образования, сформированных за длительный исторический период.

Докладчик отметил позитивные характеристики образовательной системы советского периода:

- фундаментальность образования;
- опыт развития способностей генерации нового знания;
- традиции и методики российской школы педагогической психологии;
- опыт реализации массовых образовательных программ;
- реализация программ повышения квалификации преподавателей.

Основываясь на опыте и лучших традициях российской системы образования, а также объединив усилия российского бизнес-образования, можно решать сложные задачи и отвечать на глобальные потребности. Используя эти ресурсы, можно реализовать:

- предложение модулей для программ зарубежных школ бизнеса;
- сотрудничество с бизнес-школами стран BRIC;
- возможности России в рамках «экономики впечатлений»;
- российские возможности для учебных программ по развитию навыков кросскультурного взаимодействия;
- сотрудничество российских бизнес-школ для получения и совместного использования результатов инновационных и исследовательских проектов;
- ориентацию на инновационные методы и тематику программ.

Третье пленарное заседание «*Интернационализация образования в условиях глобальной экономики*» (модератор сессии – **Ю.Н.Мосейкин**, директор

Института мировой экономики и бизнеса РУДН, Россия) проходило в Сингапурском кампусе школы бизнеса INSEAD.

Перед участниками конференции выступил **Мазиар Сабет**, директор по международным связям кампуса INSEAD (Сингапур), который посвятил свой доклад рассмотрению конкурентных преимуществ INSEAD на азиатском рынке образования. Сегодня INSEAD – одна из крупных и известных школ в мире. Благодаря целенаправленному развитию в INSEAD удалось создать уникальное культурное разнообразие как среди студентов, так и среди преподавателей. Характеризуя конкурентные преимущества школы бизнеса, М.Сабет отметил, что в INSEAD удалось создать то, что пока трудно воспроизвести конкурентам, а именно:

- полная свобода выбора студентами кампуса, в котором они будут проходить обучение (Западная Европа или Восток);
- перемещение студентов в течение года обучения (не менее двух кампусов);
- абсолютная идентичность всех кампусов с точки зрения качества образовательного процесса.

Деятельность школы бизнеса подчинена идее продвижения концепции мирового кросскультурного лидера в сфере бизнес-образования. В составе студентов и преподавателей не должно быть доминирующей культуры, поэтому в INSEAD каждая страна представлена не более чем 10% студентов. Кроме того, школа смогла достичь баланса между научной деятельностью (программы подготовки Phd) и практической ориентированностью программ обучения.

О развитии Болонского процесса участникам конференции рассказал **Бастиян Бауман**, секретарь Обсерватории Великой Хартии университетов (Италия). Европейское образовательное пространство в настоящее время характеризуется значительным увеличением показателя мобильности студентов. Так, в 2006 году мобильная группа студентов насчитывала 2700 человек, а к 2025 году ожидается, что около 8 млн студентов будут перемещаться в поисках наиболее эффективных программ обучения. Самыми мобильными считаются студенты из Китая и Индии. Как правило, они предпочитают получать образование в США или Великобритании. Главными критериями при выборе страны являются:

- качество программ обучения;
- привлекательная культурная, лингвистическая и социальная среда;
- комфортность пребывания в стране обучения;
- стоимость программ и затраты на проживание (жилье, питание, транспорт);
- визовый режим;

- перспективы трудоустройства.

Докладчик подчеркнул, что Болонский процесс должен способствовать повышению конкурентоспособности европейских школ бизнеса, интернационализации образования в странах – членах ЕС. Однако опыт прошедших лет показал, что продвижение в этом направлении пока не дало ожидаемых результатов.

И.А.-З.Айдрус¹, доцент кафедры международных экономических отношений РУДН (Москва, Россия), выступила с докладом «Россия на мировом рынке образовательных услуг», в котором представила результаты исследования рынков образовательных услуг, проведенного группой ученых РУДН в 2007 – 2008 годах. Участникам конференции была представлена достаточно подробная характеристика главных участников современного рынка образовательных услуг, на котором до настоящего времени бесспорным лидером остаются США. В 2006/07 учебном году в университетах США обучались 583 тыс. иностранных студентов. Великобритания занимает второе место по этому показателю с отрывом примерно в 27 тыс. человек. Третье место удерживает Германия, где число обучающихся иностранных студентов составляет 260,3 тыс. человек. Далее следуют Франция, Австралия и Япония, численность иностранных студентов в которых – 237,6 тыс., 199,3 тыс. и 117,9 тыс. человек соответственно.

При этом в докладе было отмечено, что ситуация на мировом рынке образовательных услуг постоянно меняется. Так, Китай, позиции которого стремительно усиливаются в последние годы, занимает седьмое место по количеству обучающихся там иностранных граждан. Вслед за Китаем с отрывом в 25 тыс. человек следуют Россия и Канада. По данным, приведенным И.А.-З.Айдрус, в 2005/06 учебном году в России обучались 86 875 иностранных студентов, а в 2006/07 учебном году эта цифра увеличилась до 93 742 человек. Один из результатов исследования – вывод о том, что российские вузы и школы бизнеса могут заработать на рынке образовательных услуг до 4 млрд долл. Это потенциал, который на сегодня не реализован.

На пленарном заседании также выступили **Е.В.Мартыненко**, проректор РУДН по связям с общественностью (Москва, Россия), и **Н.Н.Карпова**, заведующая кафедрой внешнеэкономической деятельности ВШМБ АНХ при Правительстве РФ (Москва, Россия). Представленные ими доклады были посвящены проблеме международного имиджа российских университетов и школ бизнеса на рынке образовательных услуг.

Е.В.Мартыненко основное внимание уделила обобщению опыта работы РУДН в области выстраивания имиджа за рубежом посредством инструментов PR

и рекламы. Университет был создан в 1960 году с целью подготовки кадров для стран Азии, Африки и Латинской Америки. В связи с этим большое внимание в вузе всегда уделялось языковой подготовке, и в первый год обучения выделяется 960 часов на занятия иностранным языком для иностранцев и российских студентов. В РУДН ежегодно поступают студенты 450 национальностей и народностей из 135 стран. Университетом подписано 182 договора о сотрудничестве в подготовке специалистов с зарубежными университетами и другими вузами. За последние три года университет устойчиво командует за рубежом в среднем около 200 сотрудников и 125 студентов и аспирантов и принимает на своей базе около 150 профессоров и преподавателей и свыше 100 студентов и аспирантов ежегодно.

В докладе было приведено много статистики, которая свидетельствует о студенческой мобильности, об обширных международных связях университета, о его активном участии в значимых мероприятиях международной жизни образовательного сообщества Европы, Китая, Латинской Америки. Одной из важных PR-акций является присуждение преподавателям зарубежных университетов звания почетного доктора РУДН. Однако самой лучшей рекламой университета являются его студенты и выпускники, которые получили рабочие места в 160 странах мира.

Выступление декана INSEAD **Нараяна Панта** (Сингапур) было посвящено проблеме изменений школ бизнеса и других поставщиков образовательных услуг для обеспечения соответствия образовательных и тренинговых программ меняющимся потребностям корпораций. Некоторые программы разработаны и реализуются консорциумами с другими университетами при активном участии корпораций и компаний. Программы обучения в значительной степени направлены на изменение мышления студентов. В связи с этим важным критерием при отборе абитуриентов в INSEAD является наличие потенциала изменений. Н.Пант высказал мнение, что многие компании в условиях финансового кризиса стремятся провести изменения, обеспечивающие им конкурентные преимущества и успешное развитие в будущем. В этих условиях компания особенно нуждается в креативных, нестандартно мыслящих сотрудниках.

На заключительной сессии «*Правовое, организационное, информационно-аналитическое, финансовое обеспечение экспорта/импорта образовательных услуг. Инновационные технологии экспорта/импорта знаний*» были представлены доклады, посвященные проблеме развития дистанционного обучения.

В докладе **С.Г.Ситникова**, ректора Сибирского государственного университета телекоммуникаций и

¹ Подробнее см.: Бизнес-образование. – 2008. – № 2 (25).

информатики (Новосибирск, Россия), был подробно рассмотрен опыт университета в области подготовки и повышения квалификации специалистов по программам дистанционного обучения, были представлены убедительные аргументы о преимуществах и перспективности развития экспорта программ сетевого дистанционного обучения на базе университетских виртуальных центров обучения.

Тема использования инновационных технологий в образовании была продолжена **Н.В.Притульской**, проректором Киевского национального торгово-экономического университета (Киев, Украина), которая представила в своем докладе опыт дистанционного обучения. Дистанционные технологии, используемые в КНТЭУ на новом технологическом уровне, позволили реализовать принцип интерактивности и индивидуализации обучения студентов.

Программа конференции включала проведение двух «круглых столов».

В рамках «круглого стола» *«Обеспечение международного уровня качества и проблемы международной аккредитации российских образовательных программ»* (модератор – **С.Р.Филонович**, декан Высшей школы менеджмента ГУ – ВШЭ) состоялось обсуждение вопросов, касающихся состояния рынка бизнес-образования и объективной оценки основных игроков, а также вопросов качества бизнес-образования и международной аккредитации программ MBA.

На заседании выступили:

В.Н.Сай, проректор Киевского национального торгово-экономического университета (Киев, Украина), с докладом «Проблемы объективной оценки «игроков» международного образовательного рынка»;

Питер Калладайн, менеджер по аккредитации Ассоциации программ MBA – AMBA (Лондон, Великобритания), с докладом «Аккредитация – значимые изменения».

«Круглый стол» *«Организация работы подразделений бизнес-школ и университетов по продвижению образовательных услуг на зарубежные рынки. Опыт, проблемы и перспективы»* включал обмен мнениями по вопросам развития программ подготовки менеджеров высшей квалификации, повышения конкурентоспособности школ бизнеса и реализации международного проекта (Россия – Беларусь) в сфере образования.

На заседании выступили:

В.А.Морыженков, модератор сессии, заведующий кафедрой Государственного университета управления (Москва, Россия), с докладом «Зарубежный опыт программы Executive MBA».

Е.С.Шклярчук, директор Института высшей квалификации Киевского национального торгово-экономического университета (Киев, Украина), с докладом «Конкурентоспособность украинского бизнес-образования».

мического университета (Киев, Украина), с докладом «Конкурентоспособность украинского бизнес-образования».

В.П.Тихомиров, научный руководитель Московского университета экономики, статистики и информатики (Москва, Россия), с докладом «Проект «Глобальная электронная система обучения граждан союзного государства Россия – Беларусь».

При подведении итогов конференции Л.И.Евченко отметил разнообразие представленных докладов, актуальность и значимость состоявшихся обсуждений. Впервые международная конференция РАБО проходила в стенах двух весьма авторитетных учебных заведений бизнес-образования, и, несмотря на насыщенную программу, участники конференции имели возможность совершить экскурсию и познакомиться со своими коллегами из Сингапурского университета менеджмента и школы бизнеса INSEAD.

Многие доклады, прозвучавшие на конференции, содержали интересные статистические данные, которые отражают современное состояние экспорта образовательных услуг из России. Серьезная работа в этом направлении ведется достаточно активно как ведущими университетами, так и школами бизнеса. Было отмечено, что перед российским бизнес-образованием стоит серьезная задача достижения мирового уровня в области подготовки управленческих кадров, что является необходимым условием усиления позиции России на мировом рынке образовательных услуг.



О перспективах партнерства российских школ бизнеса с издательскими компаниями

31 января в Московском государственном университете им. М.В.Ломоносова состоялась «круглый стол» «Деловая литература и бизнес-образование», организованный кафедрой управления производством МГУ, Высшей школой бизнеса МГУ (ВШБ МГУ), Институтом бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ (ИБДА АНХ), Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) и компанией «EduVbooks.ru». В работе приняли участие представители ведущих российских школ бизнеса (Высшей школы менеджмента ГУ – ВШЭ, Международной школы бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ, Московской школы управления «Сколково» и т.д.) и таких издательств деловой литературы, как «Аквамариновая книга» (Москва), «Альпина бизнес букс» (Москва), «Баланс бизнес букс» (Днепропетровск – Киев), «BestBusinessBooks» (Санкт-Петербург), «Гревцов паблишер» (Минск), «Инфра-М» (Москва), издательские дома «Международный университет в Москве» и «Управление персоналом», издательства Международной академии развития бизнеса, «Социум» (Челябинск), «Питер» (Санкт-Петербург), «Эксмо» (Москва), «ЮРАЙТ» (Москва), книжные редакции Института экономических стратегий и Института комплексных стратегических исследований.

Круглый стол «Деловая литература и бизнес-образование»

Профессор **Вадим Маршев**, открывая «круглый стол», обратил особое внимание участников на то, что к настоящему времени в бизнес-образовании России сложилась уникальная ситуация: с одной стороны, накоплен внушительный отечественный опыт изучения реформирования бизнеса – это в основном внутренние документы кафедр вузов, включая самостоятельные исследования, курсовые и выпускные работы, магистерские диссертации, с другой стороны, этот опыт никак не отражен в современной литературе, в том числе и в учебниках для школ бизнеса. Профессор **Андрей Кузьмичев**, ведущий «круглого стола», отметил, что до настоящего момента издательства не рассматривали ни школы бизнеса в России, ни их слушателей как потенциальных клиентов – потребителей активно формирующегося рынка деловой литературы.

Первая сессия «круглого стола» была посвящена вопросам книжных серий российских школ бизнеса. Открывая ее, **Татьяна Подсыпанина**, член Совета РАБО и главный редактор журнала «Бизнес-образование», в своем выступлении рассказала о том, как стремительно развивается бизнес-образование в России. Российская ассоциация бизнес-образования в настоящее время объединяет более 150 школ бизнеса из 38 городов (30 регионов) России, стран СНГ и зарубежных государств. Принимая во внимание высокий научно-исследовательский, методический и интеллектуальный потенциал РАБО, одним из перспективных направлений развития сотрудничества следует рассматривать участие ассоциации в совместных с издательскими компаниями проектах.

Александр Гончаренко, генеральный директор «EduVbooks.ru», рассказал о том, как развиваются издательства и издательские программы в ведущих школах бизнеса, а руководитель книжной редакции Института комплексных стратегических исследований **Вячеслав Болтрукевич** – как создавалась модель взаимодействия

издательства и ВШБ МГУ, какие книги востребованы в учебном процессе, а какие нашли читателя в реальном бизнесе.

Александр Мансилья-Круз из Московской школы управления «Сколково», рассказывая о том, как будет строиться обучение в этой школе бизнеса, попытался обосновать мнение о том, что в современных школах бизнеса традиционные книги буквально через несколько лет будут заменены электронными ресурсами и слушатель даже в условиях удаленного доступа сможет дистанционно пользоваться материалами учебных курсов. В этом его активно поддержал **Алексей Ильин**, главный редактор издательства «Альпина бизнес букс», выпустившего в свет в минувшем году первые книги школы «Сколково». По его мнению, в ближайшие годы сегмент деловой литературы будет активно меняться и вместо бумажных носителей придут электронные.

Ирина Федосова, руководитель деловой редакции издательства «Эксмо», рассказала об опыте взаимодействия издательства со школой бизнеса МИРБИС. Начиная с 2004 года, когда обозначились контуры этой книжной серии, издательство «Эксмо» выработывало «механизм» издательской политики. По ее мнению, некоторые преподаватели школы бизнеса пока еще не готовы к активному взаимодействию с издателями, из-за чего определенная часть заявленных к изданию книг так и не дошла до читателя.

Екатерина Рязанцева из ВШМ ГУ – ВШЭ продемонстрировала участникам встречи новые форматы учебной литературы, нашедшие применение в учебном процессе.

Владимир Прудников, главный редактор «Инфра-М», рассказал о том, как непросто складывалась издательская программа совместно со школой бизнеса «Синергия». Тем не менее он рад, что к настоящему времени уже выпущено 12 книг этой серии.

Доцент ИБДА АНХ **Лариса Борисова**, автор одного из учебников книжной серии этой школы бизнеса, выпускаемой издательством «Дело», выдвинула свою версию того, почему нынешним преподавателям стоит выпускать книги: кроме гонорара, автор должен стремиться к постоянному совершенствованию своей книги, ведь от этого зависят результаты обучения.

Сергей Жильцов, руководитель редакции деловой литературы издательства «Питер», обратил внимание участников «круглого стола» на качество переводов зарубежных учебников, используемых в российских школах бизнеса.

В ходе второй сессии развернулась бурная дискуссия о том, как преподаватели раскрывают «секреты» бизнеса в своих курсах, а консультанты пытаются делать то же, но в иных условиях. **Александр**

Еремин, руководитель направления бизнес-литературы «ЮРАЙТ», **Вагис Имашев**, руководитель представительства издательства «Гревцов Паблшер» в Москве, **Михаил Абакумов**, независимый издатель, **Антон Тыщенко** из издательства «Акварина» и **Лаврентий Миронов** из ИНЭС пытались обострить спор о том, какие книги нужны читателю. Консультанты **Александр Казинцев**, **Максим Гирин** и **Байрам Аннаков** аргументированно доказывали, что настоящие читатели обязательно заметят свою, пусть даже очень специализированную книгу.

Любовь Куярова, доцент экономического факультета МГУ, поделилась своими соображениями о том, почему студенты так мало читают. По ее мнению, а она уже более 20 лет покупает лучшие книги, студентам всех форм обучения надо возвращать любовь к чтению именно хороших книг.

Елена Чиркова, автор одной из самых успешных книг последних лет «Философия инвестирования Уоррена Баффетта, или О чем умалчивают биографы финансового гуру», выносящая, по ее словам, книги «рюкзаками с выставок», рассказала о том, как она работает над изданием. Например, в ее новом сочинении уже более 200 ссылок на различные источники, однако она опасается редакторской «правки» и очень недовольна тем, как издатели сотрудничают с авторами.

Не менее успешный автор рынка деловой литературы **Александр Молотников** рассказал о том, как трудно в книжных магазинах найти нужную книгу: она может оказаться совершенно не в тех разделах, где читатель просто «обязан» ее найти. **Павел Карпус** из «Deloitte Consulting» поразил всех участников презентацией, в ходе которой тщательно отобранные и отрецензированные им книги органично встраивались в курс по стратегическому управлению. Судя по количеству формальных и неформальных контактов, обретенных после презентации, он был рад участию в «круглом столе». Как, впрочем, и **Александр Орлов** из ТПП РФ, выступающий в роли автора, издателя и распространителя своих книг.

Следующий «круглый стол», объединяющий представителей школ бизнеса, издателей, преподавателей и авторов, намечен на конец июля, когда в МГУ им М.В.Ломоносова будет проходить X Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса.

А.Д.КУЗЬМИЧЕВ,
профессор ГУ – ВШЭ
и АНХ при Правительстве РФ

Десятая научно-практическая конференция «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения»

Юбилейная десятая международная научно-практическая конференция «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения» проходила 5 декабря 2008 года в Москве при поддержке Министерства образования и науки РФ, Ассоциации негосударственных вузов, Российской ассоциации бизнес-образования. Конференция, организаторами которой являются Международный институт менеджмента ЛИНК, Государственный университет управления, Московский государственный индустриальный университет, Российский новый университет, Московская финансово-промышленная академия, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, Московский государственный университет технологий и управления, НП «Открытый образовательный консорциум ЛИНК», проводится ежегодно и подводит итоги научной деятельности в области современных форм и технологий образования.

На конференции обсуждались проблемы качества дистанционного образования, актуальные проблемы экономики и менеджмента в контексте подготовки управленческих кадров, вопросы управления знаниями и инноваций, проблемы корпоративного обучения и научно-методические подходы к реализации дистанционных образовательных технологий. Всего в конференции приняли участие 140 представителей из 45 образовательных организаций 20 городов России и других стран. Среди них ведущие российские специалисты в области бизнес-образования, представители министерства, руководители образовательных учреждений, преподаватели, тьюторы, научные сотрудники, региональные партнеры, руководители бизнес-структур и т.д.

Председатель оргкомитета конференции – ректор МИМ ЛИНК С.А.Щенников.

Сопредседатели: ректор РосНОУ В.А.Зернов, ректор МГИУ В.А.Демин, ректор ГУУ А.М.Лялин, ректор МЭСИ Н.В.Тихомирова.

Председатель программного комитета – проректор ГУУ, председатель президиума совета РАБО В.В.Годин.

С приветствием к участникам конференции обратились ректор МИМ ЛИНК С.А.Щенников и председатель совета Ассоциации негосударственных вузов России, ректор РосНОУ В.А.Зернов.

С.А.Щенников положительно оценил результаты десятилетнего периода проведения конференций, посвященных проблемам качества дистанционного образования. Обращаясь к участникам конференции, он вспомнил основные этапы прошедшего периода, отметив, что почти десять лет назад, в апреле 1999 года, состоялся двухдневный научно-практический семинар под названием «Система обеспечения качества в дистанционном образовании: опыт, проблемы, технологии». На семинаре было заслушано 15 докладов, в том числе доклады А.А.Вербицкого, В.С.Лазарева, Ю.П.Адлера. С докла-

дами выступили сотрудники, тьюторы, руководители РЦ ЛИНК С.А.Щенников, Т.В.Лютлова, Н.В.Борисова, З.Ш.Атаян, А.Г.Теслинов, Е.Л.Гаврилова, В.Л.Видро, И.Ю.Кукушкина, В.Д.Орехов, Е.Б.Колбачев и другие. По результатам работы семинара был выпущен сборник докладов.

С 2000 года мероприятие превращается в двухдневный международный форум и проходит в московской гостинице «Космос» уже под названием «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы» (EDQ-2000). Организаторами выступили РАБО, МИМ ЛИНК, Открытый образовательный консорциум ЛИНК, РАО, Международная академия открытого образования, Международный центр финансово-экономического развития, ГУУ, АНВУЗ, Союз негосударственных вузов Москвы и Московской области. В рамках форума прошли конференция, авторские семинары, «круглые столы», мастерские. С докладами выступили представители РАБО, АНВУЗ, гости из других учебных заведений и наши сотрудники и тьюторы С.А.Щенников, Л.В.Бендова, М.И.Кожухов, А.Г.Теслинов, Ю.Л.Троицкий, Е.Л.Гаврилова, В.И.Карягин, И.Л.Рузаева, В.Л.Видро, А.И.Митичев, В.И.Адамов и другие (всего более 20 докладов). Кроме того, было проведено два авторских семинара.

В 2001 году форум превращается в двухдневную международную конференцию с тем же названием и состоит из пленарного заседания с докладами и выступлениями и авторских семинаров по теме «Тьюторство как деятельность и субкультура в системе ОДО». Проблематика докладов, предложенных ЛИНК, в основном касалась вопросов методологии и дидактики.

С декабря 2003 года конференция приобретает сегодняшнее название – Международная научно-практическая конференция «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения» и становится однодневной. В связи с ростом числа участников (более 160 человек) программа конференции включала пленарное заседание и работу по трем секциям: «Организационно-экономические основы создания сети ОДО», «Дидактические проблемы ОДО» и «Информационные технологии в ОДО: приоритеты, опыт, идеи».

В 2004 году, когда конференция была включена в план Минобразования России, произошло расширение тематики. В рамках конференции, помимо пленарного заседания, проводилась работа шести секций: «Организационно-методические и финансово-экономические аспекты системы ОДО», «Управление знаниями и качества ОДО», «Проблемы экономики и менеджмента и их отражение в материалах ОДО», «Методологические и общепедагогические проблемы ОДО», «Информационные технологии в ОДО», «Применение технологий дистанционного обучения в системе повышения квалификации педагогических кадров».

Местом проведения конференции в 2006 и 2007 годах стал Государственный университет управления. В этот период было заслушано более 70 докладов, по итогам работы каждой секции были выбраны лучшие доклады. В декабре 2007 года вышел в свет сборник тезисов докладов как приложение к журналу «Открытое образование», входящему в список ВАК ведущих рецензируемых научных журналов и изданий (в частности, по экономическим специальностям).

На каждом этапе участники конференции демонстрировали возросшее качество докладов и дискуссионный характер новаторских разработок, высокую квалификацию опытных практиков и исследователей, умение выбрать и представить вниманию коллег самые актуальные проблемы ОДО и наметить пути их решения. Всех участников этого профессионального сообщества объединяло горячее желание поделиться богатым опытом, приобретенным в такой важной для нашего общества сфере, как образовательная деятельность.

Все работы, отобранные для этого сборника редакционной коллегией, написаны сотрудниками и тьюторами МИМ ЛИНК – неоднократно участниками конференций. Конечно, в одном сборнике не удалось представить все действительно интересные работы, однако их ценные интеллектуальные находки и готовность к плодотворному сотрудничеству заслуживают самой глубокой благодарности.

В 2008 году на пленарном заседании были представлены доклады **Л.И.Евченко** «Современный этап в развитии бизнес-образования», **В.А.Демина** «Система дистанционного образования Московского государственного индустриального университета», **А.М.Новикова** «Проблемы постиндустриального образования».

На конференции работало семь секций: «Современные проблемы менеджмента и качество ОДО», «Методологические и дидактические проблемы качества ОДО», «Актуальные вопросы российской экономики в контексте современного образования», «Проблемы организации виртуального обучения и создания учебных материалов», «Управление знаниями, инновации и качество ОДО», «Проблемы и практика корпоративного обучения», «Круглый стол: роль бизнес-образования в инновационной экономике».

На секционных заседаниях было заслушано и обсуждено 62 доклада. Лучшими секционными докладами были признаны доклады **Э.А. Смирнова** (ГУУ) «Технология «живых решений» для формирования коммуникаций в системе дистанционного обучения», **А.А.Андреева**, **В.А.Леднева**, **Т.А.Семкиной** (МФПА) «Базовые дидактические составляющие электронного обучения», **С.Л.Дейнеги** (ЛИНК) «Основные направления развития земельной собственности на современном этапе», **М.А.Приходько** (ИГУПИТ) «Архитектура и основные функциональные возможности автоматизированной системы».

интерактивного контроля знаний «Аргус-М», **В.И.Адамова** (МИМ ЛИНК) «Использование системы управления знаниями для совершенствования деятельности организации», **Б.Р.Тухватуллина** (МИМ ИНК) «Достижение абсолютной лояльности клиентов ОДО в условиях российского рынка как фактор экстремального увеличения продаж и прибыльности ОДО за счет повышения качества в стиле неформального внедрения ИСО 9000».

Для успешной реализации актуальных образовательных инноваций и повышения качества открытого и дистанционного образования участники конференции приняли решение:

1. Отметить позитивные результаты работы конференции, позволившей участникам обсудить наиболее важные проблемы развития дистанционного образования и обменяться опытом их решения.

2. Признать, что высокая динамика изменений в наиболее актуальных сферах деятельности требует сочетания гибкости методов обучения и разнообразия подходов при сохранении высокого качества образования. Становление и развитие экономики знаний невозможно без развитой системы доступного непрерывного образования граждан. В результате качество подготовки современного студента или слушателя нельзя считать высоким, если он не имеет навыков использования дистанционных образовательных технологий.

3. Отметить, что современная система дистанционного образования является важным фактором инновационного развития научно-образовательной среды и экономики в целом. Широко использовать опыт, научные разработки и интегрирующую роль вузов – организаторов конференции для подготовки инновационных менеджеров – специалистов нового типа, способных развивать конкурентоспособную инновационную экономику.

4. Считать одним из перспективных направлений развития системы ОДО создание ассоциации вузов, работающих с дистанционными образовательными технологиями, и поддержку межвузовских объединений для решения наиболее важных проблем в области ОДО, учитывая практический опыт и научные разработки Международного института менеджмента ЛИНК, Московского государственного индустриального университета, Государственного университета управления, Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, Российского нового университета, Московской финансово-промышленной академии и ряда других вузов России. Для проработки устава и других вопросов, связанных с созданием ассоциации, сформировать рабочую группу из представителей перечисленных вузов.

5. Объединить интеллектуальные, финансовые и административные усилия вузов, работающих с дистанционными образовательными технология-

ми, для создания электронных учебников нового поколения. Выступить с предложением о необходимости бюджетного финансирования проектов по созданию комплекса электронных учебников нового поколения для высшей школы, а не только средних общеобразовательных школ.

6. Развивать совместную научную деятельность, содействовать кооперации научных исследований, развитию современной информационно-образовательной среды в вузах. Считать важным критерием оценки деятельности вуза эффективность научно-исследовательской работы, проводимой самостоятельно или совместно с другими организациями, а также эффективность реализации инноваций в научно-образовательной среде.

7. С учетом сложившейся практики законодательно закрепить права нового типа образовательных учреждений – сетевых образовательных учреждений и сетевых (распределенных) научно-образовательных комплексов. Обратиться в Правительство РФ и Государственную думу с предложением законодательно закрепить возможность использования партнерских отношений между образовательными учреждениями при реализации образовательных программ по дистанционной технологии.

8. Развивать и совершенствовать систему повышения квалификации, подготовки и аттестации персонала системы ОДО, в том числе педагогических работников (ППС, тьюторов, педагогических дизайнеров, а также координаторов ОДО), как один из наиболее важных элементов обеспечения качества дистанционного образования, учитывая результаты научных разработок и практического опыта Международного института менеджмента ЛИНК, Московского государственного индустриального университета, Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, Государственного университета управления, Российского нового университета, Московской финансово-промышленной академии и других образовательных учреждений, представивших свои результаты на конференции.

9. Отметить, что дальнейшее повышение качества дистанционного обучения на базе интенсивного использования информационно-коммуникационных технологий может быть обеспечено, в частности, путем развития новой отрасли педагогики – педагогики дистанционного и электронного обучения (ePedagogics) и ее методической базы, которая является основой ее практического применения в учебном процессе. Шире использовать теоретический и практический опыт научно-педагогической школы «Электронная педагогика» НОУ ВПО «Московская финансово-промышленная академия».

10. С целью реализации основных принципов системы непрерывного образования предусмотреть в нормативно-правовых документах возможность и

целесообразность организации ДО вузовскими сетевыми структурами в профильных классах общеобразовательной школы, а также колледжах, средних профессиональных образовательных учреждениях на базе ресурсных центров школ, вузов и специализированных ресурсных центров.

11. Рекомендовать Министерству образования и науки Российской Федерации организовать и провести научные исследования по сравнительному анализу российского и зарубежного законодательства в сфере образования с целью выявления причин и условий, затрудняющих и интенсифицирующих интеграцию российской системы образования в европейское образовательное пространство, повышения экспортного потенциала отечественной системы образования, а также развития институциональных элементов инфраструктуры образования, характерных для периода становления экономики знаний.

12. Рекомендовать в качестве базиса для объединения усилий сетевых образовательных учреждений и Российской академии образования проработать возможность реализации с 2009 года в рамках национального проекта «Образование» проекта «Национальная программа развития всеобщего и непрерывного образования на основе информационно-коммуникационных технологий», представленного академической общественности и одобренного на заседаниях высшего совета национального комитета «Интеллектуальные ресурсы России» и ряда научно-практических конференций всероссийского и международного уровня в 2004 – 2008 годах.

13. Признать, что развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) является важным фактором конкурентоспособности экономики страны, поэтому обмен идеями, достижениями и опытом в области использования ИКТ при управлении знаниями в ОДО является полезным и заслуживает продолжения. При этом ИКТ важны не только как необходимый компонент ОДО, но и как системообразующий компонент формирования сетевых и виртуальных образовательных структур. Широко использовать опыт, научные разработки и интегрирующую роль кафедр управления знаниями, созданных в вузах – организаторах конференции для подготовки специалистов нового типа, способных развивать основы экономики знаний и информационного общества.

14. Рекомендовать к опубликованию основные представленные материалы конференции в сборнике научных трудов участников конференции «EDQ - 2008», а доклады, вызвавшие наиболее острые дискуссии и обсуждения, – в сборниках научно-методических трудов МИМ ЛИНК и МГИУ «Открытое дистанционное образование: актуальные проблемы формирования и развития», Вестниках РосНОУ, а также на страницах журналов – информационных спонсоров настоящей конференции: «Бизнес-образование», «Машиностроение и инженерное образо-

вание», «Открытое образование», «Персонал микс», «e-Learning World».

15. Предложить всем образовательным и научным учреждениям России и стран ближнего зарубежья, заинтересованным в развитии дистанционного образования, вносить свои предложения по формированию проблематики обсуждаемых вопросов, а также участвовать в организации и проведении последующих конференций.

16. Для обеспечения импульса к дальнейшему конструктивному развитию дистанционного образования конференция поддерживает проведение в Москве в 2009 году международного конгресса по вопросам обучения с использованием современных информационных и коммуникационных технологий «MOSCOW EDUCATION ONLINE 2009» (www.online-educa-moscow.com) и считает целесообразным проведение одиннадцатой конференции «EDQ-2009» в ноябре – декабре 2009 года силами объединенного оргкомитета «МИМ ЛИНК – МГИУ – ГУУ – МЭСИ – МФПА – РосНОУ» и других изъявивших желание образовательных учреждений со статусом «Международная». В этих целях целесообразно внести это предложение в Минобрнауки России и Федеральное агентство по образованию для включения предстоящей конференции в соответствующие планы проведения на 2009 год.

Участники и гости мероприятия отметили высокий уровень докладов и прекрасную организацию конференции, которая на этот раз проходила в здании Московского филиала МИМ ЛИНК.

О.К. СЕМЕНОВА,
председатель редакционной комиссии
конференции EDQ-2008



Оренбургский государственный институт менеджмента

История вуза начинается 1 сентября 1991 года, когда в Оренбурге решением Правительства СССР был открыт Межрегиональный институт менеджмента. Инициатором этого важного для региона события и ректором института стал О.А. Свиридов. Благодаря его таланту организатора, огромному трудолюбию и интуиции было создано совершенно новое и на тот момент единственное в нашем регионе учебное заведение, выпускающее специалистов в области управления в условиях рыночной экономики. В декабре 1999 года вуз приобрел новый статус: распоряжением Правительства РФ № 2075-Р от 13 декабря 1999 года он был реорганизован в Оренбургский государственный институт менеджмента (ОГИМ). Это стало фактом общественного и государственного признания нашего института в когорте экономических вузов России.

Цель образовательного процесса ОГИМ – формирование современного специалиста высшей квалификации, обладающего профессиональной и общекультурной компетентностью, твердой социально ориентированной жизненной позицией. Ежегодно в ОГИМ приходят около тысячи первокурсников для обучения по девяти специальностям. Общее число студентов превышает 5000 человек. За свою более чем семнадцатилетнюю историю ОГИМ прекрасно зарекомендовал себя на рынке образовательных услуг области. На трех факультетах осуществляется подготовка специалистов по экономике, менеджменту, государственному и муниципальному управлению, бухгалтерскому учету, анализу и аудиту, защите информации, управлению IT-проектами. Обучение в ОГИМ проходит в очной и заочной формах, а также в заочной форме в сокращенные сроки.

В 1998 году ОГИМ получил эксклюзивное право участвовать в реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ. На протяжении десяти лет институт остается единственным центром по реализации данной программы в Оренбургской области и входит в двадцатку лучших вузов России по показателям ее аккредитации, что подтверждается высокой оценкой слушателей программы, которые по окончании обучения становятся партнерами вуза по вопросам проведения научно-практических семинаров, предоставления баз проведения научно-исследовательских работ и организации мест для производственной практики студентов очного отделения.

ОГИМ имеет опыт разработки и проведения как краткосрочных, так и долгосрочных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров для крупных пред-

приятий города и области. Сегодня в ОГИМ реализуются курсы иностранных языков «Интернациональные коммуникации», курсы по программам «Администрирование системы защиты информации VipNet Win (версия 3.0)», «Организационно-правовое обеспечение защиты государственной тайны», «Организация и технология защиты конфиденциальной информации». Традиционными заказчиками образовательных услуг ОГИМ являются ОАО «Оренбургэнерго», ОАО «Оренбургэнергообеспечение», ОАО «Оренбурггаз», ОАО «Новотроицкий металлургический комбинат».

Для осуществления полноценного учебного процесса в ОГИМ созданы все необходимые условия: работает высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав, имеется специализированная библиотека, создан компьютерный центр с интернет-классами. Учебные аудитории оснащены мощным аудиовизуальным комплексом с целью эффективного использования видеотренингов и мультимедийных обучающих технологий не только по общепрофессиональным, но и по специальным дисциплинам. Все это делает учебный процесс содержательным, интерактивным и результативным.

С целью создания условий для раскрытия творческих способностей студентов большое внимание в институте уделяется организации научно-исследовательской работы студентов. Традиционными стали тематические недели кафедр, олимпиады по экономическим и гуманитарным дисциплинам, научные секции, «круглые столы», конкурсы на лучшую НИР, лучший дипломный проект (работу). В течение последних пяти лет ОГИМ является базовым вузом по проведению конкурсов молодежных авторских проектов, направленных на социально-экономическое развитие муниципальных образований «Моя страна – моя Россия» и «Свой мир мы строим сами». В 2008 году более 15 студентов ОГИМ стали лауреатами государственных стипендий Президента РФ, губернатора Оренбургской области, премии главы города Оренбург.

Познакомить широкую научную общественность с результатами своих исследований студенты ОГИМ могут на ежегодном международном форуме «Россия как трансформирующееся общество: экономика, культура, управление». В работе форума ежегодно принимают участие более 300 ученых, практиков, дипломатов из Москвы, Самары, Казани, Саратова, а также из Австрии, Германии, Франции, Польши. Участниками и слушателями конференции ежегодно становятся более 800 преподавателей, ученых, руководителей организаций и учреждений,

аспирантов и студентов вузов города и области, предпринимателей и администраторов муниципальных образований области. По материалам выступлений, дискуссий и «круглых столов» издаются типовые сборники статей «Научный вестник Оренбургского государственного института менеджмента» и «Студенческий вестник».

Ежегодно на базе ОГИМ проходит областная деловая игра по моделированию управления предприятием «Дельта». Команда-победитель принимает участие в финальных соревнованиях в Самаре, Москве, Кельне. Ежегодно в вузе проходит «Фабрика менеджеров», 20 победителей которой на четыре месяца отправляются в международный детский центр «Артек», где работают педагогами-организаторами. Для будущих абитуриентов проводится летний профессиональный лагерь «Город менеджеров».

Во время обучения в ОГИМ студентам предоставляют места для прохождения практики с возможностью дальнейшего трудоустройства. По вопросам практики ОГИМ постоянно взаимодействует с Торгово-промышленной палатой Оренбурга, министерствами промышленной политики и инноваций и социального развития Оренбургской области, администрациями округов Оренбурга, управлением молодежной политики администрации города, ОАО «Константа-Сервис», ИФНС районов Оренбурга. Используются международные деловые контакты – сотрудничество с Академией менеджмента Нижней Саксонии, Аугсбургским университетом Германии. Институт активно поддерживает студентов, которые проходят

практику в США в рамках программы «Работа и путешествия».

В институте ведется активная работа по формированию нравственных качеств будущего специалиста. Организуется отдых и досуг студенческой молодежи. Во внеучебное время студенты занимаются в спортивных секциях и творческих студиях вуза, созданы команды КВН, клубы по интересам.

ОГИМ динамично развивается, растет его авторитет и престиж среди вузов Оренбуржья. По данным Министерства образования Оренбургской области, последние несколько лет вступительный конкурс в ОГИМ был одним из самых высоких в городе среди учебных заведений аналогичного профиля. Наши выпускники востребованы и работают на предприятиях Уральского региона, Приволжского округа, городов Урала и Сибири, в Москве и за рубежом. Качество подготовки специалистов подтверждено государственной аттестацией и аккредитацией Министерства образования и науки РФ.

Адрес:

Оренбург, ул. Волгоградская, д.16

Тел./факс: (3532) 36-4818; 36-1962

E-mail: ogim@mail.ru

http:// www.ogim.ru

Ректор –

Олег Александрович СВИРИДОВ

Факультет коммерции Южно-Уральского государственного университета

Факультет коммерции государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южно-Уральский государственный университет» (ЮУрГУ) образован в 1994 году, и за годы своего существования подготовил более 2500 тысяч специалистов для региональной экономики. Миссия факультета – подготовка высококвалифицированных кадров для регионального бизнес-пространства.

Сегодня факультет коммерции представляет собой современный мощный образовательный комплекс, в состав которого входят шесть выпускающих кафедр, один из самых успешных в городе центр дополнительного образования, современный инженерно-компьютерный центр. Занятия более 4000 студентов проходят в современных лекционных аудиториях, оснащенных мультимедийным оборудованием, в пятнадцати специализированных лабораториях и компьютерных классах. Для самостоятельной работы организованы два учебно-методических кабинета.

Гордость факультета – специализированные учебно-производственные комплексы, по сути – центры профессиональной компетенции, позволяющие студентам уже в период обучения получить не только теоретические, но и практические знания по выбранной профессии. Это учебно-производственный Центр рекламных технологий, учебный магазин-кулинария «Сытный», учебно-производственный комбинат питания «Студенческий», выставочный центр «Наука и технологии Южного Урала», учебно-методический центр по подготовке профессиональных бухгалтеров и аудиторов. Все производственные комплексы работают на рынке города «в режиме реального времени», оказывая внешним заказчикам современные качественные услуги и окупая свою деятельность. Например, в выставочном центре ежегодно проходит более 20 выставок, центр рекламных технологий снабжает университет и внешних заказчиков качественной рекламной полиграфической и сувенирной продукцией, а комбинат питания реализует свою продукцию на территории всего университета.

Факультет ведет обучение студентов по европейской системе образования с использованием системы зачетных единиц ECTS. Студенты имеют возможность получить усиленную языковую подготовку, по желанию могут проходить стажировку в зарубежных или ведущих российских вузах. В конце обучения студенты получают приложение к диплому европейского образца и государственный диплом о дополнительном образовании «Переводчик в сфере профессиональных коммуникаций». Система менеджмента качества образовательной деятельности факультета коммерции ЮУрГУ признана соответствующей требованиям российского стандарта «ИСО-9000» и международным стандартам ведения образовательной деятельности «ISO 9001:2000» (сертификат ТЬF CERT № 75 100 70231).

При факультете действует центр дополнительного образования, который реализует более 50 программ дополнительного профессионального образования по актуальным вопросам экономики и менеджмента: повышение квалификации, краткосрочное повышение квалификации, профессиональная переподготовка, краткосрочные курсы, бизнес-семинары, мастер-классы и тренинги. Среди наиболее востребованных программ – ипотечный брокеринг, лизинговый брокеринг, кадастровый инженеринг, тренинг по мерчендайзингу, практикумы по биржевому делу,

организации риелторской деятельности и другие. Большой популярностью пользуется международный проект (совместно с университетом INHOLLAND (Нидерланды) и Государственным университетом управления) по подготовке специалистов в области маркетинга с вручением российского и европейского дипломов и последующей стажировкой в Голландии. В среднем за год обучение в центре проходят более 300 слушателей. Кроме того, организован учебно-методический сектор по подготовке профессиональных бухгалтеров и аудиторов. Центр дополнительного образования работает как по индивидуальным заявкам, так и по заказам предприятий всех отраслей регионального бизнеса.

Адрес:

454080, Челябинск, ул. Ленина, д. 76

Тел./Факс: 8 (351) 267-9865

267-7322

E-mail: mohtan@yandex.ru

Декан –

Виктор Михайлович КАТОЧКОВ

Филиал Московского государственного университета технологий и управления

Филиал Московского государственного университета технологий и управления был открыт на юге Башкортостана в городе Мелеуз не по случайному стечению обстоятельств: именно здесь удачно сочетаются высокоразвитый агропромышленный комплекс и предприятия по переработке сельхозпродукции. Вполне закономерно, что ставка в университете была сделана на специальности технологического и инженерного цикла. Однако время и требования рынка труда внесли свои коррективы, и в вузе начали также готовить экономистов, менеджеров и даже дизайнеров. На сегодня филиал аккредитован и имеет лицензию Министерства образования и науки РФ по 18 специальностям, дополнительному образованию, довузовской и послевузовской подготовке кадров. Здесь обучаются около 5000 студентов, 700 из них – на очном отделении.

Все эти годы филиал целенаправленно стремился к тому, чтобы качество образования в малых городах не отличалось от уровня и качества знаний, получаемых в учебных заведениях промышленных и университетских центров. В 2006 году университет внедрил широко признанную в мире систему менеджмента качества «ИСО 9000» и был отмечен дипломом лауреата конкурса «Лучшие товары Башкортостана» в области

предоставления качественных образовательных услуг и дипломом участника федерального конкурса.

Высокое качество обучения обеспечивается через постоянное совершенствование учебно-лабораторной базы вуза. Компьютерный парк филиала включает более 400 компьютеров в специализированных классах. Выделенный канал по сети Интернет, оснащение аудиторий интерактивными досками, мультимедийным оборудованием – все это помогает преподавателям внедрять инновационные формы и методы обучения, в их числе модульные технологии, кейс-технологии, специальные программные продукты (компьютерные деловые игры, системы бизнес-моделирования, аналитические системы, курсы видеолекций с элементами практикумов, тренинговых заданий). Филиал постоянно принимает участие в интернет-тестировании, организует интернет-конференции с российскими и зарубежными вузами.

Научно-исследовательские и учебные лаборатории также оснащены высокотехнологичным и производительным лабораторным оборудованием, мебелью и измерительными приборами, что позволяет студентам «потрогать» будущую профессию руками, проводить производственные эксперименты в лабораторных условиях, моделировать профессиональные ситуации.

Вуз ориентируется на приоритетное развитие прикладных научных исследований, внедрение научных разработок в производство, эффективное развитие интеллектуального потенциала профессорско-преподавательского состава филиала. Реальным результатом прикладных исследований, которые ведутся в лаборатории «Пищевые технологии» совместно с Академией наук Республики Башкортостан и профильными кафедрами Башкирского государственного медицинского университета, стало синтезирование нового вида йодосодержащей биологически активной добавки «Фитойод», предназначенной для обогащения молочных продуктов.

Кроме того, в филиале разработана оригинальная технология молочного продукта «Фитомол» на основе «Фитойода». Производство йодированного молочного продукта «Фитомол» налажено на Мелеузовском и Месягутовском молочно-консервных комбинатах Башкортостана. БАД и молочный продукт были отмечены золотыми и серебряными медалями на республиканских и российских конкурсах. Инновационный проект по разработке технологий промышленного производства БАД признан победителем в конкурсе «Старт – 2009» по федеральному фонду содействия развитию малых форм предприятий и получил государственное финансирование на проведение НИОКР.

В вузе развивается патентно-лицензионная деятельность – в последние годы получено 18 патентов на изобретения.

У филиала своя концепция формирования педагогического коллектива. С одной стороны, мы ориентируемся на подготовку своих кандидатов и докторов наук в разных областях знаний, чаще всего опираясь на способную молодежь. С другой стороны, учитывая тенденции современного бизнес-образования, требующего, чтобы обучающие программы имели «рыночное лицо» и специализацию, мы привлекаем к преподаванию опытных практиков. Это прежде всего касается программ дополнительного образования, повышения квалификации, поскольку в числе слушателей – деловые люди, которые сумели создать свой бизнес, успешно реализовали себя в управленческих структурах крупных предприятий.

Мы готовы работать в пространстве Болонского соглашения и развиваем международную деятельность: сотрудничаем с профессиональным Аграрно-педагогическим университетом STOAS (Нидерланды); четверо наших студентов уже получили диплом бакалавра международного образца по программе «Образование и знание менеджмента»; заключены договоры с Варминско-Мазурским университетом (Польша), Университетом прикладных наук Гарц и Техническим университетом Хамм (Германия), Университетом пищевых технологий (Болгария), Европейской школой английского языка на Мальте; подписаны и реализуются условия договоров о сотрудничестве с зарубежными фирмами «Wawaco ag» (Швейцария), «Tewes Bis» (Польша), «Processtes» (Германия), «Pavis» (Германия), где студенты имеют возможность проходить практику. В филиале открыто отделение Общества дружбы «Башкортостан – Германия». Благодаря активному сотрудничеству с организацией DAAD (Германская служба студенческих обменов) организуются поездки студентов в международные волонтерские лагеря Германии. Студенты принимают участие в программе «Camp Counselors USA».

В феврале 2009 года в Санкт-Петербурге были подведены итоги XIV Международного конкурса «Золотая медаль. Европейское качество». В числе лауреатов назван и филиал Московского государственного университета технологий и управления в городе Мелеуз с учетом достижений в области качества предоставляемых услуг.

Ежегодно по версии журнала «Профессия – директор» лучшим руководителям предприятий, образовательных и научных учреждений вручается диплом и знак «100 успешных руководителей года». В 2009 году лауреатом конкурса стал доктор биологических наук, профессор, директор филиала Московского государственного университета технологий и управления в городе Мелеуз А.Н.Мамцев.

Адрес:
453850, Республика Башкортостан,
Мелеуз, ул. Смоленская, д. 34
Тел./Факс: (34764) 3-1752
E-mail: melip@narod.ru
http:// www.mgulum.edu.ru
Директор –
Александр Николаевич МАМЦЕВ

Список организаций, выбывших из РАБО

(утвержден решением годового собрания от 30 октября 2008 года)

ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики», директор Института международного бизнеса и права академии ЛИМТУ СПб ГУИТМО Е.Л.Богданова.

НОУ «Корпоративный университет «Северсталь», директор Д.В.Афанасьев.

НОУ ДПО «Финтра», управляющий директор А.Э.Винник.

Новые книги членов РАБО

С.П.Мясоедов

О некоторых особенностях российского менеджмента

В начале этого года вышла в свет новая книга С.П.Мясоедова «Управление бизнесом в различных деловых культурах» (М., Вершина, 2009), посвященная проблематике кросс-культурного менеджмента. От предшествующих работ автора ее отличает большой раздел, посвященный особенностям российского менеджмента и российской модели корпоративной культуры. Автор книги хорошо известен нашим читателям по многочисленным публикациям, посвященным вопросам кросс-культурного менеджмента и проблемам международного образовательного сотрудничества. Сегодня мы предлагаем вниманию читателей одну из глав новой книги, которая перепечатывается с незначительными сокращениями и изменениями.



Сергей Павлович МЯСОЕДОВ, доктор социологических наук, профессор, ректор Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, вице-президент РАБО по международным делам

«Проблема в том, чтобы заставить себя принять... истину, культуры оказывают гигантское влияние на формирование личности, а стало быть, не могут не сказаться на особенностях поведения человека в различных ситуациях, на особенностях принятия решений им, на управляемости, в конце концов. А это очень трудно, гораздо проще убедить себя в том, что твой народ, твой путь, твой опыт – единственно верный...»

Б.Щербаков «Миссия Йемен»

О российской (русской) модели менеджмента сложено немало мифов. Пожалуй, больше мифов можно услышать только о таинственной русской душе... Россия, русская душа и русская модель управления нередко преподносятся читателям как некая совокупность иррациональных субстанций, как нечто совершенно отличное от общепринятого в цивилизованном мире, по сути не познанное и не поддающееся познанию.

Миф об иррациональности управления в России

Трудно найти в нашей стране человека, который бы не знал и не мог с пафосом процитировать известные строки Федора Ивановича Тютчева:

Умом Россию не понять,
Аршином общим не измерить:
У ней – особенная стать,
В Россию можно только верить.

Автор не стремится быть оригинальным. Он искренне считает Ф.И.Тютчева выдающимся русским поэтом и мыслителем. И также искренне восхищается этими стихотворными строками. В литературном плане – это очень хорошие стихи!

Приведенные выше строки также замечательны, как носитель идеи национального патриотизма, гордости за Великую Русь, поскольку формируют образ нашей уникальности и неповторимости и, следовательно, способствуют формированию или возрождению нацио-

Рассмотрение основных кросскультурных параметров (поведенческих стереотипов) свидетельствует, что Россия имеет на ценностной шкале каждого из них вполне определенное место

нальной идеи. Ведь все те, кто знаком с элементарными основами управленческой теории, знают: любая сильная компания стремится сформировать сильную корпоративную культуру. Основа любой корпоративной культуры – самоидентификация и гордость за то, что «мы» делаем. В любой успешной компании вы всегда услышите, что есть «мы», то есть «наша фирма», и есть все остальные. «Мы» – уникальны и отличаемся от всех других тем-то и тем-то. И «мы» этим гордимся.

Сказанное относится и к национальной политической культуре. Сильная национальная культура также позволяет любой нации сказать о себе «мы» и отметить, чем «мы» уникальны и отличаемся от остальных, что есть основа нашей национальной гордости. С этой точки зрения стихи Ф.И.Тютчева уже на протяжении нескольких веков воспитывают чувство национальной гордости. И это, несомненно, хорошо. Но, отмечая вышеназванные достоинства стихотворных строк, мы одновременно хотим предостеречь читателя: *талантливое стихотворение и управленческая теория – вещи абсолютно разные*. Очевидно, что нельзя использовать поэтическую мифологию, даже проникнутую духом патриотизма, как, впрочем, и фатализма, в качестве основы для кросскультурного анализа и практических рекомендаций. Для этих целей стихи не годятся. Поскольку они говорят: «В этой стране ничто не может быть понято на рациональном уровне. А следовательно, здесь ничего конструктивного сделать нельзя. Поэтому не надо пытаться активно воздействовать на события. Нужно пассивно ожидать и верить, что все само собою как-то образуется. Кривая истории авось да вывезет!». Между тем рассмотрение основных кросскультурных параметров (поведенческих стереотипов) однозначно свидетельствует, что Россия имеет на их ценностной шкале вполне определенное место.

С этой точки зрения модель управления, лидерства и мотивации в России вполне поддается рациональному анализу. И, что характерно, рядом с местом, которое на шкале от нуля до ста занимает наша страна,

всегда располагается группа других стран и культур. Это свидетельствует, что существуют десятки стран, у которых многие поведенческие стереотипы либо совпадают с нашими, либо приближаются к ним.

Об уникальности российской деловой культуры и необходимости «третьего пути» развития страны

С русской моделью управления связан второй (кроме мифа об иррациональности) удивительно деструктивный и широко распространенный миф. Он гласит: у нас и в деловой культуре и в управлении все уникально и неповторимо! Из мифа об уникальности системы управления в России логически вытекает вывод, что опыт других стран и их управленческие наработки для нас неприменимы. И следовательно, как страна в целом, так и ее предприятия, фирмы и компании должны искать свой столь же уникальный и неповторимый «третий путь» развития.

У подобных рассуждений глубокие исторические корни. Они восходят ко времени распада священной Римской империи и возникновения мессианского стремления России стать «третьим Римом», то есть выбрать свой «третий путь» развития. Построение «третьего Рима» было прервано реформами Петра Первого, которые подтолкнули развитие промышленности и вернули страну в число ведущих экономических держав мира. С тех пор периоды поиска «третьего пути», всегда связанные с ограничением внешних связей и использования зарубежного опыта, чередовались с периодами догоняющего развития, когда внешний опыт, перенесенный на национальную почву, использовался для того, чтобы вернуться в группу ведущих стран мира.

В российской истории периоды поиска «третьего пути», связанные с ограничением внешних связей и использования зарубежного опыта, чередовались с периодами догоняющего развития, когда внешний опыт использовался для того, чтобы вернуться в группу ведущих стран мира

Вообще маятникообразное развитие страны, сопровождавшееся изменением системы управления то в сторону наращивания централизации и ограничения

Из мифа об уникальности русской модели управления логически вытекает вывод, что опыт других стран для нас не годится, что мы должны искать свой столь же уникальный «третий путь» развития

Существует, пожалуй, всего одна черта национальной культуры, которая действительно отличает Россию от большинства стран мира. Это двойственность подхода ко многим базовым ценностям, маятникообразность развития, которые определяют дуализм российского характера и модели менеджмента. Но мы хотим подчеркнуть: от большинства, а не ото всех стран!

использования зарубежного опыта (что через некоторое время приводило к застою), то в сторону известной децентрализации и использования зарубежного опыта (что через некоторое время приводило к догоняющему скачку), – характерные черты российской деловой культуры и русской управленческой модели.

«Соответственно, в отношении ко всему заграничному русское общество шарахалось от высокомерного шапкозакидательства (после внешнеполитических успехов и победоносных войн, как при первых московских царях, в николаевской России или в послевоенном СССР) до раблепного подражания (после поражений и кризисов), от гордыни Третьего Рима до готовности усвоить любой чужеземный обычай», – пишет А.П.Прохоров, автор, пожалуй, лучшего из вышедших за последние годы исследований русской деловой и управленческой культуры «Русская модель управления». И далее: «Масштабы заимствования элементов заграничной материальной, духовной и социальной культуры напрямую зависели от движения маятника русской системы управления от стабильного состояния в нестабильное». Маятниковое развитие общества, чередование периодов стабильно застойного топтания на месте и скачкообразных реформ вполне соответствовали дуализму (двойственности) российской культуры и русскому характеру. Эта двойственность, маятникообразность и противоречивость российской культуры в целом, естественно, сказывались на российской деловой культуре, формировали особенности русской модели управления.

Однако необходимо проводить четкое различие между особенностями и уникальностью, между необходимостью учитывать национальную специфику и отрицанием возможности применения зарубежного опыта. Уникальна ли российская культура? Естественно – да. Но лишь в том смысле, в котором уникальна и неповторима любая национальная культура. И не более того! Любая национальная культура любой страны базируется на собственной уникаль-

ной совокупности ценностей и определяемых этой совокупностью ценностей поведенческих стереотипов. Но эта совокупность поведенческих стереотипов, которые мы еще называли параметрами культуры, состоит из одних и тех же базовых элементов. У России, как и у любой другой страны мира, есть собственная (и с этой точки зрения уникальная) совокупность положений параметров культуры на ценностной шкале от нуля до 100%¹.



Рис. 1. Ценностная шкала параметров культуры

Но уникальность любой национальной культуры (включая российскую) относительна, потому что всегда можно найти страны и группы стран, которые по большинству замеров на ценностной шкале и по большинству параметров будут весьма близки к замерам по России. Следовательно, совокупная картина будет весьма близкой. В первую очередь это будет касаться ряда стран СНГ. Желающие поискать деловые культуры, близкие к российской, могут без труда сделать это, опираясь на четырехфакторную таблицу Гердта Хофстеде.

Существует, пожалуй, всего одна черта национальной культуры, о которой мы только что говорили и которая действительно отличает Россию от большинства стран мира. Это двойственность подхода ко многим ценностям, маятникообразность развития и дуализм российского характера и модели менеджмента. Но мы хотим подчеркнуть: от большинства, а не ото всех стран. Чем обусловлена эта особенность? Прежде всего обширной территорией и ее евразийским расположением на карте. Россия – объективно евразийская страна, которая на протяжении веков занимала пограничное положение между Европой и

Россия – объективно евразийская страна, которая на протяжении веков занимала пограничное положение между Европой и Азией, между Западом и Востоком. Именно здесь кроются корни российского ценностного дуализма и противоречивости русского характера

¹ В кросскультурном менеджменте при классификации параметров принято определять место каждой культуры (коллективизм – индивидуализм, универсализм – конкретность, мужественность – женственность и т.д.), фиксируя определенную точку на воображаемой шкале ценностей от нуля до 100%.

Очевидно, что культура городов европейского Севера России будет отклоняться от средних показателей в сторону англосаксонской культуры, тогда как культура малых населенных пунктов азиатского Юга будет тяготеть к культуре стран Востока

Азией, между Западом и Востоком.

Следовательно, вполне объективно и то, что в системе ценностей российской культуры вообще и деловой культуры в частности мы всегда найдем двойственные ценности, то есть ценности, присущие как Европе, так и Азии. Именно здесь кроются корни знаменитого российского дуализма и противоречивости русского характера, о которых писал Н.А.Бердяев. Именно этим объясняется и маятникообразная модель развития страны – от застоя к скачку и опять к застою. Впрочем, даже этот маятниковый дуализм не есть достояние только российской культуры. Позволим себе привести еще одну обширную цитату из книги А.П.Прохорова «Русская модель управления»: «Россия изобрела «маятниковую» систему управления, в которой чередующиеся стабильные и нестабильные периоды взаимомисключают друг друга, но в сумме достигают необходимого результата. Неужели это русское ноу-хау не используется ни в одной стране мира? Задавшись этим вопросом и изучив некоторый объем исторического материала, нельзя не прийти к выводу о том, что в системах управления всех народов присутствует определенная двойственность (курсив – С.М.) Имеется в виду регулярное чередование периодов централизации и децентрализации систем управления. На разных этапах развития человечества эти фазы принимали различные формы, но чередование централизации и децентрализации (читай застойного периода и догоняющего скачка – С.М.) прослеживается почти везде».

А что же показали нам параметры кросскультурного менеджмента? Абсолютно то же самое: противоречивую двойственность российской системы ценностей и тот факт, что подобная двойственность характерна и для других стран. Действительно, на ценностной шкале большинство параметров, связанных с Россией (кроме дистанции власти и избегания неопределенности), располагалось поблизости от центра, несильно отклоняясь от него в ту или другую сторону. И мы хотим привлечь внимание к тому факту, что на карте мира можно без труда найти ряд стран, где ценностная система будет тяготеть к середине ценностной шкалы, что будет означать, среди прочего, противоречивость характера их граждан и системы управления.

Но откуда же берутся так хорошо известные крайности русского характера: скачки от покорности к бунту, от рабского подчинения власти к властному нигилизму, от упорного труда к расслабленному ничегонеделанию? Ценностная шкала отражает систему взглядов и стереотипов поведения среднего россиянина. Это та самая «средняя температура по больнице»,

которая одновременно дает представление о картине в целом и сильно искажает ее на полюсах.

Масштабы страны обуславливают то, что в разных регионах (на Востоке и Западе России, на Севере и Юге) ценности будут более чем существенно отклоняться от средних. Так, очевидно, что культура горожан Европейского Севера страны (формирующего на данном этапе костяк нашей политической элиты) будет уходить от центра шкалы в сторону англосаксонской культуры. А культура сельских жителей, проживающих на Юге азиатской части России, будет тяготеть к ценностям культуры стран Востока.

История 1

Какой напиток пьют в России?

Не так давно я проводил семинар-тренинг по построению кросскультурных команд в одной из скандинавских стран. Среди прочего часть занятия была посвящена особенностям ментальности и поведения российских менеджеров. По итогам презентации участники должны были сделать мини-сообщения об их опыте работы в России. Одна из таких презентаций особенно хорошо мне запомнилась.

Руководитель небольшой скандинавской компании рассказывал о своей поездке в Москву, где его фирма участвовала в выставке. На выставке к нему подошел руководитель российского предприятия. Он сказал, что его предприятие рассматривает вопрос о закупке промышленных изделий как раз того типа и профиля, которые производит скандинавская фирма. Стороны обменялись визитками. Поговорили о возможностях сотрудничества. После чего российский менеджер предложил скандинавскому коллеге продолжить беседу вечером в ресторане: «Там мы сможем лучше познакомиться и поговорить о некоторых деталях возможного сотрудничества».

Далее презентация строилась с использованием мультимедийного проектора. Руководитель скандинавской фирмы вывел на экран страницу текста, где был перечислен ряд вопросов, и попросил собравшихся на них ответить. Потом показал другую страницу текста, где было рассказано, что случилось в реальности, и попросил меня прокомментировать ситуацию.

На первой странице презентации были перечислены следующие вопросы:

- Как вы считаете, какой напиток пил руководитель российской фирмы в этот вечер? И какой предложил попробовать мне?
- Как вы считаете, что в итоге мы обсуждали в ходе ужина? Общие вопросы: семья, друзья, русские традиции типа бани, охоты и т.д., хобби? Или вопросы, связанные с сотрудничеством: характеристики продукции, цены, условия поставки?
- Когда был подписан контракт? На следующий день? Через неделю? Через месяц? Через полгода?

Собравшиеся в аудитории скандинавские менеджеры, опираясь на свой опыт работы с Россией, практически единодушно предположили:

- напитком, который пил хозяин и которым он угощал скандинавского гостя, была русская водка;
- на первой и неформальной встрече русские всегда стремятся заложить основу для хороших личных отношений и взаимного доверия, поэтому обсуждались хобби и русские традиции отдыха: «К бизнесу стороны вернутся при следующей официальной встрече».
- в отношении срока подписания контракта мнение разделилось: большинство склонялись к варианту «полгода», также были предположения о месяце и о том, что «полгода не хватило и это заняло год».

«А что вы как россиянин думаете об этом» – спросил меня докладчик. Он явно ожидал, что я поддержу стереотипные ответы, которые прозвучали ранее. Тем более что именно об этих стереотипах поведения традиционных российских менеджеров я говорил незадолго до этого (лично-ориентированные отношения в бизнесе; использование водки для ускорения выстраивания этих отношений; полиактивное отношение ко времени как к фактору с ограниченной ценностью и т.д.) Однако вместо ответа я в свою очередь начал задавать скандинавскому коллеге наводящие вопросы, ответы на которые я привожу в скобках:

- Каков возраст российского бизнесмена? (Около 30 лет.)
- Где расположена его компания? (Санкт – Петербург.)

- Это частная или государственная компания? Большая компания, средняя или это малый бизнес? (Частная компания среднего бизнеса.)
- Он говорил с вами на английском языке? Он хорошо говорил по-английски? (Да, и у него был вполне приличный английский язык.)
- То, что он продает, это традиционная или инновационная продукция? (Современная и во многом инновационная продукция.)

Получив эти ответы, я высказал предположение, что россиянин пил хорошее вино, что после обмена приветствиями речь шла о бизнесе и что контракт был подписан в течение двух – трех недель. Я исходил из того, что по возрасту, происхождению и характеру бизнеса, а также его частной (рыночной) принадлежности россиянин скорее всего принадлежал к той группе менеджеров, которая быстро «дрейфует» в сторону англосаксонского отношения ко времени и англосаксонским ценностям и поведенческим стереотипам.

То, что произошло на самом деле, оказалось даже ближе к англосаксонской модели, чем я ожидал. Хорошее вино в ресторане пил мой скандинавский коллега. Россиянин, сославшись на то, что он активно занимается спортом и к тому же «сегодня за рулем», пил свежавыжатый апельсиновый сок. О бизнесе начал говорить, как только был сделан заказ официанту. А контракт между сторонами был подписан... через два дня!

Дуализм ценностей (его часто поэтически называют «дуализмом русской души»), скачки из одной крайности в другую действительно присущи России и являются особенностями нашего стиля менеджмента. Но мы хотим еще раз обратить внимание читателей на то, что такие черты и особенности менеджмента имеет не только в России. Мы найдем на карте мира еще как минимум полдюжины стран, в большей или меньшей степени сталкивающихся с обозначенными проблемами и имеющих аналогичные особенности. В их числе будут, например, расположенные неподалеку от России Турция и Казахстан (то же евразийское расположение и протяженность территории с запада на восток и с севера на юг), на американском континенте – Мексика, Бразилия и ряд других стран. И для этой группы стран может существовать и определенный универсальный опыт решения управленческих проблем.

Как известно, за особенностями любой модели управления и поведения менеджеров в той или иной

национальной культуре всегда стоит система ценностей, норм и традиций. Именно они определяют стереотипы поведения (или параметры культуры). Важнейшие из этих параметров были за последние десятилетия исследованы учеными и с известной степенью погрешности замерены на ценностной шкале.

С позиции кросскультурного менеджмента искать в XXI веке свой «третий путь» развития все равно, что наступать на старые грабли, изобретать «свой велосипед» или стремиться еще раз

открыть Америку.

Это сделало параметры различных национальных культур сравнимыми и сопоставимыми. Кроме того, накоплен богатый кросскультурный арсенал наблюдений менеджеров-практиков и консультантов. Его надо изучать и использовать. Поэтому активно звучащие в последние годы призывы к поиску своего особого «третьего пути» развития с учетом всего вышесказанного – очень мягко скажем – не актуальны. Вновь искать «третий путь» (в истории нашей страны мы безуспешно делали это уже полдюжины раз) – все равно, что в очередной раз наступать на старые грабли. Или изобретать «свой велосипед». Или стремиться самим – в XXI веке – еще раз открыть Америку.

География, климат, история и особенности российского характера

Евразийское расположение и протяженность территории обусловили возникновение и существование в российской деловой культуре двойственной (дуалистической) системы ценностей. Это отразилось и на национальной модели управления (как на макро-, так и на микроуровнях), и на стереотипах поведения менеджеров. Двойственность подходов, двойные стандарты, скачки из одной крайности в другую при выборе стратегии и принятии решений, переход от авралов в состоянии «зимней спячки» и т.д. далеко не так редки в отечественной практике бизнеса и сегодня.

Двойственность натуры российского менеджера озадачивает представителей европейской управленче-

ской культуры, обуславливает их противоречивые комментарии, многочисленные вопросы и жалобы. «В русской компании все идет не так, как привыкли к этому менеджеры Лихтенштейна или лондонского Сити, – пишет в книге «Управлять по-русски» француз с русскими корнями Александр Моруа, на протяжении ряда лет работавший в нашей стране. – Русские бизнесмены всегда имеют какие-то «но», их логика сложна и непонятна. А для русского персонала это характерно вдвойне.»¹

Евразийская территория, где расположилась наша страна, среди прочего отличается достаточно суровым климатом. Этот климат исторически во многом предопределял ритм жизни российского крестьянства. В течение большей части года из-за холодной зимы они практически бездействовали, а затем за короткий период, отпущенный природой на позднюю весну, лето и раннюю осень (около пяти месяцев), пытались наверстать упущенное: пахали, сеяли, убирали урожай. Причем на значительной части страны скачки температуры и ее понижение до минусовой были нередки до самого конца весны и с самого начала осени. Таким образом, сельское хозяйство двух третей страны на протяжении всей истории находилось, формулируя современным языком, в рискованной зоне земледелия.

Трудности ведения сельскохозяйственного производства усугублялись регулярными войнами и нашествиями, которыми так богата история государства российского. Крестьянам надо было умудряться вести хозяйство не только в сжатый промежуток короткого лета, но и между военными походами и набегами врагов. Им требовалось не только успевать вырастить и собрать урожай, но и спрятать его (а нередко и укрыться самим). Причем прятать урожай приходилось попеременно то от внешних врагов, то от собственной авторитарной власти. Представители последней нередко вели себя по отношению к своим гражданам еще более жестоко и безжалостно, чем захватчики.

Гигантская территория – или то, что на поэтическом языке называют «бескрайние просторы», – вместе с многочисленными военными конфликтами и суровым климатом объективно порождали у людей чувство уязвимости, пессимизма и недоверия к внешнему миру, откуда чаще ожидали пришествия захватчиков, чем друзей.

Огромные расстояния, полное отсутствие коммуникаций между населенными пунктами в течение большей части года объективно обуславливали ощущение

Двойственность подходов к проблемам, двойные стандарты, скачки из одной крайности в другую при выборе стратегии и принятии решений, переход от авралов в состоянии спячки и т.д. далеко не так редки в отечественной практике бизнеса

¹ Моруа А. Управлять по-русски. – СПб.: ИД «Би», 2005. С. 8.

Гигантская территория вкупе с многочисленными военными конфликтами и суровым климатом объективно порождали у людей чувство уязвимости, незащитности, пессимизма и недоверия к внешнему миру, откуда чаще ожидали пришествия захватчиков, чем друзей

абсолютной заброшенности, постоянного присутствия опасности, которую невозможно предвидеть. Это приводило к выработке защитных поведенческих рефлексов и уже знакомых нам поведенческих стереотипов. Стремление объединиться, чтобы вместе противостоять трудностям и бедам, воспитывало чувство коллективизма, формируя место одноименного параметра на шкале ценностей (в отличие от западноевропейского и североамериканского акцента на индивидуализм). Без объединения в семьи, группы, общины и т.д. противостоять бедам, да и просто выживать было практически невозможно.

Стремление объединиться, чтобы вместе противостоять трудностям и бедам, – иначе выжить было невозможно – воспитывало чувство коллек-

Отметим необходимость строгого подчинения и выполнения указаний старшего в семье, группе, поселении и т.д. – высокая дистанция власти (в отличие от низкой дистанции власти народов Скандинавии), чтобы в экстремальной ситуации успеть спрятаться или защититься; выработку неких общих и универсальных правил, которые позволили бы хотя бы частично застраховаться от непредсказуемых природных и военных катаклизмов (параметр – высокая степень избегания неопределенности) и т.д. Помимо базовых поведенческих стереотипов, описанные выше условия жизни (или точнее – выживания) в течение ряда столетий сформировали у россиян целый ряд специфических поведенческих особенностей. Многие из этих особенностей в той или иной степени сохраняются в российской управленческой культуре и сегодня. Перечислим наиболее типичные из них.

1. Привычка к авралам и нелюбовь к ритмичной работе

Так, интенсивная работа в течение короткого лета, сменяющаяся на медленный и вялый ритм жизни зимой, развивала привычку работать рывками, выкладываться на короткой дистанции и замедлять ритм деятельности в долгосрочном плане. Эту особенность российской модели управления и одновременно качество менеджеров в зарубежной литературе обычно обозначают термином «развитие через экстремальные стадии» (extreme points develop-

ment). Хорошо известно умение российских менеджеров быстро мобилизовать лучшие креативные качества в экстремальных и кризисных условиях, идти на прорыв и побеждать. И одновременно «скинуть» при необходимости выполнять в течение длительного времени свою профессиональную деятельность в нормальных и спокойных условиях. Автору неоднократно приходилось слышать от талантливых и изобретательных руководителей рыночных предприятий страны признания, что они специально создают ситуацию небольших кризисов, чтобы дать толчок производительности и инициативности.

Эта особенность российского менеджмента существовала на протяжении веков, была распространена в советское время и сохранилась до наших дней. Известная шутка советского времени гласила: «Надо дать звание Героя социалистического труда всем памятным датам. Почему? Благодаря им выполняется 90% всех намеченных планов».

Комментарий экспертов

Мы обратились к двум экспертам, известным российским менеджерам: Елене Евграфовой, главному редактору журнала «Harvard Business Review» на русском языке, и Марине Пахомкиной, директору ТНК ВР по развитию, с вопросом: «Что с их точки зрения является самой сильной и самой слабой чертами российских менеджеров?».

Е.Евграфова: «Умение собраться в ответственный момент и выдать результат «через не могу» – это и самая сильная и самая слабая черта российских менеджеров. Всегда можно рассчитывать на то, что в последний момент люди соберутся с силами и все сделают, каким бы сложным ни было задание. И это, конечно, хорошо. Но нет ничего хорошего в том, что авральный подход является нормой в жизни и работе».

М.Пахомкина: «Российские менеджеры великолепны в «тушении пожаров». Это их сильная сторона. В авральной ситуации, когда нужно срочно решить проблему, люди не теряют времени на раздумья, детальное планирование, рассмотрение вариантов. Они берутся и делают работу. Обратная сторона медали – слабость – проистекает отсюда же: отсутствие долгосрочного планирования, меньше продуктивности решений, нет детализации зада-

ний, много импульсивного риска и т.д.».

Это же качество россиян подтверждает и другая шутка, на этот раз студенческая. Вопрос: «За какой срок можно выучить китайский язык?». Ответ: «А когда сдавать?».

2. Подозрительность в отношении иностранцев и незнакомых людей

История России, полная войн и конфликтов, постоянная необходимость выживать в экстремальных условиях породили подсознательное чувство подозрительности в отношении незнакомых людей, особенно иностранцев. Еще свежо в памяти время, когда в многостраничной анкете советские люди писали: «Родственников и знакомых за рубежом не имею», когда давать иностранцам свой домашний адрес или телефон категорически запрещалось. Соответствующим образом проинструктированные советские люди на просьбу дать адрес, не задумываясь, отвечали: «Адрес сейчас дать не могу. Потому что переезжаю на другую квартиру. Давайте я лучше запишу ваш». Таким образом, у иностранцев складывалось ощущение, что вся страна постоянно переезжает из квартиры в квартиру.

Историческая справка

Подозрительность по отношению к иностранцам и любым связям и контактам с представителями других стран существовала на Руси задолго до советского времени и репрессий 30 – 50-х годов прошлого столетия. А люди, побывавшие за рубежом, и ранее нередко рассматривались как люди ненадежные, потенциально опасные и враждебные русской идее. В допетровской Руси и на начальном этапе реформ Петра I русские знатного рода всячески препятствовали посылке своих детей за рубеж. Они были убеждены, что «одна Россия – государство христианское, что в других странах обитают люди поганые, некрещенные, не верующие в Бога, что их дети навсегда погубят свою душу, если умрут на чужбине». Тех русских людей, кто побывал за рубежом, по-своему проверяли на лояльность русской вере, ценностям и традициям. «Древнерусский духовник спрашивал на исповеди: «В татарех или в латынех в полону не бывал ил еси?» или даже «В чужую землю отъехать не мыслил ли?» и накладывал епитимью на того, кто был в плену или случайно («нуждою») оказался в нечистой земле.

Характерно, что опасения и подозрительность по отношению к другим странам и иностранцам сохранили достаточно широкое распространение и сегодня.

Причем наш опыт показывает, что степень подозрительности и недоброжелательности, глубина проявления национализма и изоляционизма обычно обратно пропорциональны опыту общения с иностранцами и зарубежным поездкам. Так, наши наблюдения показывают, что наиболее критическую позицию в отношении зарубежных стран занимают именно люди, ни разу там не бывавшие. Особенно рельефно это проявляется в отношении США. Даже от российских бизнесменов и менеджеров новой рыночной формации – людей обычно много путешествующих и в значительной мере по-хорошему космополитичных, но в силу тех или иных причин еще не доехавших до США – нам неоднократно приходилось слышать заявления: «Эта страна мне не нравится».

Реализуя программы вузовского образования, ИБДА АНХ ежегодно отправляет несколько десятков студентов в европейские университеты для обучения¹. Нередко нам приходится долго и тщательно убеждать родителей в том, что учеба в хорошем зарубежном университете – это несомненный плюс для их сына или дочери. Что у их ребенка существенно повысится кросскультурная адаптивность, способность работать и находить общий язык в различных коллективах. Что у них не будет столь распространенного в России скрытого комплекса неполноценности в отношении зарубежных стран. Комплекса, который многие представители старшего поколения российских управленцев столь тщательно скрывают, в том числе ультрапатриотичной риторикой, и от того еще более заметного со стороны. Что выучить иностранный язык «в совершенстве» намного легче в стране, где на нем говорят все. Что вообще знание иностранного языка необходимо их детям не для того, чтобы читать Байрона или Шекспира в подлиннике (хотя это было бы неплохо), а для того, чтобы работать с иностранцами. Что выпускники с двумя дипломами в силу большей адаптивности и опыта работы с разными людьми, по нашим данным, делают карьеру в России быстрее и успешнее. Что сегодня практически все наши студенты через два года возвращаются домой, так как здесь больше возможностей! (В начале и середине 90-х годов XX века статистика была иной – примерно 20 – 25% выпускников старались остаться на работе за рубежом). И так далее...

Вот что пишет об отношении к иностранцам уже цитировавшийся нами ранее А.Моруа: «Столкнулся еще с одной проблемой – «иностранец», «чужой». Уж на что французы недолюбливают англичан, а итальянцы – немцев. Но в России это создает почти непреодолимый барьер. Не важно, кто ты – француз, англичанин, немец, – у русских ты вряд ли найдешь понимание. Натолкнувшись на эту культурную традицию, я больно ударился... Практика опровергала теорию».

¹ Речь идет о вузовской программе «двойной диплом», по которой выпускники ИБДА АНХ по окончании обучения получают как российский государственный диплом о высшем образовании, так и диплом одного из университетов-партнеров: Вестминстерский и Бэдфордширский университеты (Великобритания), Марсельский и Дижонский университеты, Высшая школа прикладных коммерческих наук Парижа (Франция), Бременский университет (Германия), Университет Валенсии (Испания), Роттердамская высшая экономическая школа (Нидерланды) и т.д.

Причем не надо путать реальное, подсознательное «непричисление» иностранцев к «своим» и внешнее радушие в сочетании с широким русским гостеприимством и хлебосольством. Это разные вещи. Показное и краткосрочное гостеприимство, когда иностранцам оказывают намного больше знаков внимания и позволяют намного больше, чем «своим», отнюдь не делает их на деле «своими» и не допускает в сферу социальных отношений, куда «свои» имеют доступ. Этот феномен «двойного» доступа к внутреннему (открытому только для «своих») социальному кругу, впрочем, характерен не только для России, но и для подавляющего большинства азиатских народов. Его суть хорошо описана в весьма неплохой книге американского профессора кросскультуры и консультанта-практика Б.Петерсона «Культурный интеллект: руководство для работы с людьми из других культур»: «Североамериканцы обычно стремятся обеспечить доступность проникновения в свой внутренний социальный круг для внешнего проникновения и легко сами выходят за его пределы. Их внутренний социальный круг опоясан относительно тонкой «внешней стеной»... Многие азиаты имеют (вокруг своего внутреннего социального круга – С.М.) совсем тоненькую внешнюю стену, которая располагается на поверхности очень толстой и защитной стены»¹.

Те, кто имел возможность посетить на короткий срок страны Юго-Восточной Азии (Вьетнам, Камбоджу, Таиланд, Малайзию и т.д.) или Японию, вероятно, запомнили улыбчивость и радушие местных народов. Однако если вы окажетесь в этих странах надолго, то скоро заметите, что радушие и теплота скорее связаны с общим стремлением этих народов к гармонии, чем с реальным расположением к вам. Так, ритуальное приглашение на праздник в большинстве случаев не послужит мостиком к установлению дружбы, не приведет к приятельски легким приглашениям домой, не послужит основой для неформальных отношений и взаимоподдержки на работе и т.д. Примерно такое же отношение применительно к себе ощущают иностранцы и в России.

Настороженность и известная подсознательная предвзятость распространялись вплоть до самого последнего времени и на русских эмигрантов, приезжавших в Россию «в поисках удачи» в период перестройки и сразу после начала рыночных реформ. Автор много раз слышал от российских менеджеров комментарии о том, что руководство зарубежных компаний напрасно приглашает в Россию на руководящие должности русских эмигрантов в надежде, что они лучше поймут настроения российской команды и найдут общий язык с ней. Что у приезжающих часто бывает «много понтов» и не просто нулевое, а отрицательное понимание того, что происходит. Из собственного опыта могу подтвердить эту точку зрения в отношении русских эмигрантов предшествующих поколений, зарабатываю-

щих на жизнь в качестве экспертов-«советологов». Многие из тех, с кем нам приходилось встречаться, демонстрировали в отношении современной России редкостное невежество, замешанное на десятилетиями культивировавшихся стереотипах.

В последние годы, впрочем, отношение к русской эмиграции у представителей российского менеджмента изменилось к лучшему. Что объясняется большим количеством коммуникаций, а также большим количеством друзей и партнеров, эмигрировавших за рубеж в беспокойные 90-е годы прошлого столетия. Кроме того, на наш взгляд, достаточно ровным и взвешенным стало и отношение к менеджерам «экспатам», работающим в России. В этой связи мы хотели бы привести несколько экспертных оценок сильных и слабых сторон работы «экспатов» в России, как их видят ведущие российские менеджеры.

Комментарий экспертов

Мы обратились к двум нашим экспертам с вопросом: «По вашему мнению, есть ли в России отрасли экономики или функциональные направления менеджмента (маркетинг, финансы и т.д.), где «экспаты» оказываются более эффективными и работают лучше, чем российские менеджеры? И где происходит наоборот?». На вопрос отвечают Кларк Кридленд и Марина Пахомкина (ТНК ВР).

К.Кридленд: «У людей в России очень хорошее фундаментальное образование, но часто нет детальных функциональных знаний. В этом смысле кругозор иностранцев шире, они могут принимать решения на стыке разных дисциплин».

М.Пахомкина: «Десять лет назад, когда многонациональные компании только приходили на российский рынок, «экспатов» было в разы больше. Сейчас во многих компаниях российские руководители очень успешно сменяют иностранцев. Объективная потребность в «экспатах» стала меньше, чем раньше. «Экспаты» эффективны в областях, связанных с международными стандартами отчетности и некоторыми другими технологиями. Например, если компания хочет быть прозрачной, наладить систему отчетности, принятую во всем мире, она будет приглашать для этой работы иностранца. В маркетинге какое-то время назад было очень много иностранцев, потому что у нас не было такого опыта. Сейчас ситуация меняется. «Экспаты» использовались в логистике и управлении поставками, так как западная система управления провайдерами и поставщиками сильно отличается от российской системы.

¹Peterson B. Cultural Intelligence. A Guide to Working with People from Other Cultures. – Nickolas Brealey Publishing, 2005. P. 45.

Российские менеджеры обычно лучше «экспатов» справляются с организацией производства, потому что оно, как правило, расположено в регионах. Здесь для руководства чрезвычайно важно понимание культурных особенностей региона. В нашей компании много «экспатов» работают на производствах. Но не на первых ролях, а на вторых и третьих. «Жизненный цикл» иностранца на производстве таков: первые два года к нему присматриваются, третий, четвертый и пятый годы он приносит большую пользу – передает опыт, а дальше он становится менее востребованным».

Многие не согласятся с тем, что было сказано «о настороженном и предвзятом отношении россиян к иностранцам». Особенно часто возражения такого типа звучат в аудиториях, где присутствуют менеджеры старшего поколения – те, кого воспитывали в «духе пролетарского интернационализма». Мы так долго пропагандировали идею пролетарского интернационализма и борьбу против всех форм расовой дискриминации во всем мире, что убедили (прежде всего самих себя), что являемся образцом и эталоном в этом отношении. Однако это не совсем так. Многолетнее пребывание за «железным занавесом» не могло не сказаться на нашем подсознании. Это выражается в том, что, абсолютно принимая и поддерживая многие идеи так сказать в целом, на макроуровне, в мировом масштабе, мы подсознательно не распространяем их на себя, не принимаем их или принимаем менее толерантно, чем, например, европейцы. Обычно в качестве лакмусовой бумажки для оценки глубины нашего интернационализма, утверждающего равенство всех людей планеты, мы предлагаем простой бытовой вопрос: «А вы хотели бы, чтобы ваш сын взял в жены чернокожую девушку из экваториальной Африки? Или чтобы ваша дочь вышла замуж за представителя африканской страны?». Для чистоты эксперимента давайте добавим еще, что представители другой страны должны быть «пролетарского», а не королевского происхождения. Читатель понимает, какой ответ будет по букве и духу соответствовать понятию «пролетарский интернационализм». И может оценить, какой процент оппонентов искренне ответит на поставленные вопросы именно в таком духе.

Мы ни коим образом не утверждаем здесь, что это плохо или хорошо. Все, что мы стремимся сделать, это лишь оттенить некоторые ментальные и поведенческие особенности россиян в целом и российских менеджеров в частности, так как, во-первых, кредо кросскультурного менеджмента гласит: плохих культур не бывает, культуры бывают разными, а во-вторых, кросскультура учит толерантности и терпимости. В конечном счете наша реальная система ценностей программируется обществом и обстоятельства-

ми нашей жизни, где пропагандистские лозунги и утверждения – лишь один из многих факторов влияния. А обстоятельства нашей жизни за последнее столетие, как известно, неоднократно и существенно менялись.

3. Пессимистические ожидания и манеры поведения

● Об улыбках и приветливости

Хорошо известен хрестоматийный пример неудачной попытки компании «Макдоналдс» научить российских продавцов улыбаться покупателям широкой американской улыбкой¹. В России не принято широко улыбаться незнакомым людям. На не улыбочивые лица на улицах и в офисах, которые мы – россияне – часто не замечаем, остро реагируют иностранцы. «Русские вообще мало улыбаются, озабоченные своими проблемами. После улыбочивой Европы у меня началась депрессия. Как-то даже вспомнились слова моего соотечественника (француза – С.П.) из далекого прошлого маркиза де Кюстина. Посетив Россию по приглашению Николая I, он назвал ее страной, где невозможно счастье»².

Мы не согласимся с репликой по поводу счастья, которое, судя по всему, еще как возможно. Иначе, почему бы наши преуспевающие миллионеры-рантье, эмигрировавшие в лучшие города мира – от Лондона и Парижа до Вашингтона и Торонто – с таким интересом вслушиваются в рассказы своих российских друзей о новых возможностях бизнеса и бесшабашном русском веселье на отдыхе? А вот в отношении того, что толпа людей на улицах наших городов и чиновники в офисах государственных предприятий несут на лицах печать неприветливой озабоченности, граничащей с враждебностью, – это правда. Впрочем, по мере того как деловая культура России под воздействием рыночных реформ начала смещаться в англосаксонском направлении, «улыбочивость» российских менеджеров стала ощутимо возрастать. Особенно это заметно в отраслях «хайтек» или индустрии услуг в Москве, Петербурге и «городах-миллионниках». Приветливая улыбка, оптимистический взгляд на жизнь и свои возможности легче даются молодому поколению менеджеров в возрасте 25 – 35 лет, чем даже наиболее успешным представителям бизнеса из старших возрастных групп.

● Пессимистические ожидания и приветствия

Пессимистические ожидания, характерные для ментальности россиян, проявляются даже в наших тостах и манере отвечать на приветствия. Чего стоит, например, столь любимый российскими менеджерами старшего поколения абсолютно непере译имый на другие языки и совершенно непонятный иностранцам тост: «За успех нашего безнадежного дела!».

¹Мясоедов С. Основы кросскультурного менеджмента. – М.: Дело, 2008. С. 39.

²Моруа А. Управлять по-русски... С. 9.

В России не принято демонстрировать окружающим, что ты удачлив и счастлив. Поэтому на вопрос: «Привет! Как дела?», в России ответят: «Ничего. Все нормально». И более того, могут после короткой паузы ритуально на что-то пожаловаться

То же касается и российской традиции отвечать на приветствия исключительно в пессимистическом плане. Если американец или англичанин при встрече со знакомым человеком в ответ на типичное приветствие: «Hi, how are you?», не задумываясь, ответит: «I am fine! Thank you», то в России так не скажут. У нас не принято быть откровенно счастливым и удачливым. И тем более демонстрировать это окружающим. Ибо судьба может оказаться переменчивой. Что случается в России зачастую быстро и неожиданно. Кроме того, успех и счастье часто порождают зависть. Поэтому на вопрос: «Привет! Как дела?», в России ответят: «Ничего. Все нормально». И более того, могут после короткой паузы ритуально на что-то пожаловаться, добавив: «Ну ты знаешь, кому сейчас легко?». Хотя в действительности дела у говорящего могут обстоять отлично, а его бизнес в это время может бить рекорды прибыльности и роста.

4. Деструктивная зависть и круговая порука

Коллективистские традиции, восходящие к крестьянской общине, где все и все на виду и никто не может и не должен существенно отличаться от других, наложили отпечаток и еще на одно проявление ментальности российских менеджеров. Этим проявлением или особенностью выступают две взаимосвязанные черты – деструктивная зависть и круговая порука. Как уже отмечалось, в России не принято демонстрировать свое счастье и успех. Особенно, если успех материальный. Богатство у многих вызывает подсознательное раздражение. В крестьянской общине для отдельного хозяйства разбогатеть за счет упорного труда было весьма сложно, если вообще возможно. А коль скоро это так, отношение к личному богатству в обществе было отрицательным. Считалось, что происхождением богатства не может быть честный труд, а только воровство. «Трудом праведным не наживешь палат каменных», – говорили на Руси.

Такой же подход к богатству сохранялся в годы советской власти. Источником любого богатства объявлялось присвоение прибавочной стоимости. А государством поддерживалось искусственное материальное равенство большинства членов общества, балансировавшее на уровне прожиточного минимума. «Все жили ровно, скромно так. Система коридорная. На двадцать восемь комнаток всего одна уборная», – пел В.Высоцкий о сущности того времени.

Богатство, успех, признаки счастливой и безбедной жизни вызывали сильное чувство зависти, которое люди зачастую даже не скрывали, ибо их зависть поддерживалась общественным мнением, считав-

шим, что источник чужого успеха – это всегда воровство. И напротив, разбогатевшие люди старались свое богатство не афишировать, так как «общество» подсознательно ожидало, что этим богатством с ним поделятся, даже если оно не имело к этому богатству никакого отношения и вне зависимости от того, каким – праведным или неправедным – путем оно было нажито. Этот подход в форме афоризма зафиксировал А.Лифшиц в бытность свою министром финансов России, когда, комментируя причины очередного наезда власти на бизнес, сказал: «Сами виноваты. Делиться надо!».

Чувство зависти в той или иной мере присуще всем людям и народам. Однако если чувство зависти у англосаксов с их протестантской культурой подталкивало людей к более интенсивному труду, чтобы догнать соседа по богатству, то в России вектор активности был противоположным. Зависть обычно была деструктивной и направляла энергию людей не на то, чтобы самим сделать больше, а на то, чтобы помешать сделать больше соседу, и таким образом сохранить равенство.

Анекдот на тему зависти

О деструктивном характере зависти в России существует множество анекдотов. Приведем в качестве примера один из них:

– Как дела, Иван?

– Плохо. Дом сгорел. Одна в жизни радость – у соседа сгорели и дом и сарай.

Оборотной стороной зависти на Руси выступала круговая порука. Она означала, что в крестьянской общине барский оброк платит не каждая семья, а «общество» в целом. Таким образом, более сильные крестьяне покрывали недоимки более слабых хозяйств, обеспечивая получение барином или государством в целом необходимой денежной суммы или суммы материальных благ. Государство или барин имели дело не с отдельными хозяевами и частными собственниками, а с общиной. Тот же подход практиковался советской властью в отношении сельских районов, где сильные колхозы покрывали недоимки слабых, обеспечивая общее выполнение плановых заданий.

Помимо сбора оброка или налогов между членами общества (общины) существовала обязанность сообща отвечать за некоторые гражданские обязанности (призыв на воинскую службу, поставка продовольствия в армию, материальные наказания за нанесенный ущерб и т.д.). Наряду с тем, что община, по сути, перекладывала налоги или оброк со слабых

Под воздействием движения России в рыночную экономику наша традиционная деловая культура довольно быстро трансформируется, смещаясь преимущественно в англосаксонском направлении

хозяйств, которые не были в состоянии их заплатить, на сильные, у нее исторически были и несомненные достоинства. В рамках общины всегда существовала взаимная выручка. В тяжелый год крестьянин мог обратиться за помощью к соседу или общине в целом и знать, что в этой помощи ему отказано не будет. Как следствие такого подхода к взаимопомощи в общине часто допускалось ограниченное использование чужого имущества. До известной степени такой подход к имуществу можно встретить в глухих сибирских деревнях и сегодня. Здесь существует возможность зайти к крестьянину и попросить займы ружье или лошадь для того, чтобы поохотиться или доехать до соседней деревни. При этом важно только отдать взятое имущество через некоторое время.

В нынешних условиях многолетняя практика круговой поруки выражается в других формах, особенно широко распространенных в государственном секторе экономики и на крупных предприятиях традиционных отраслей экономики. Приведем некоторые из «современных» форм проявления круговой поруки:

- *«недоносительство»*, то есть пресечение утечки информации начальству о том, что происходит в рамках коллектива, бригады или группы, даже если это идет во вред производству;
- *«солидарность и взаимовыручка для «своих»*, то есть готовность оправдывать и выручать коллег и друзей, даже если они действительно виноваты и плохо работают;
- *«протекционизм»*, то есть продвижение своих по службе и назначение их на ключевые посты в компании, даже если они не справляются с работой;
- *«чувство ложного равенства»*, то есть тяготение к уравнительному («справедливому») распределению материальных благ вне зависимости от реального трудового и интеллектуального вклада работников;
- *«чувство ложной скромности»*, которое выражается в принципах: «не высовывайся», «не выслуживайся», «будь как все», «помни, что инициатива наказуема», «не считай себя самым умным» и т.д.;

- *моральная допустимость для членов «своей» команды пользоваться чужим имуществом*, то есть одобрение и поддержка присвоения государственной собственности, ее использования в личных и групповых целях, коррупционные и иные действия, часто прикрываемые красивыми лозунгами и заботой об общем благе;
- *стремление «протолкнуть» амбициозные и плохо просчитанные проекты (национальные, региональные, муниципальные) с централизованным финансированием*, то есть нежелание и неумение считать затраты, покрываемые из общего котла или общего бюджета; купеческий размах и удаль, которые противопоставляются западному крохоборству. Отношение к потерям, неизбежным в таких случаях, – пренебрежительно спокойное. Такой подход находит отражение в ряде известных пословиц: «Лес рубят – щепки летят», «Потерявши голову, по волосам не плачут» и т.д.

Особенности поведения российских менеджеров сегодня (оценка группы экспертов-практиков)

Естественно, в рамках статьи мы смогли остановиться только на наиболее важных вопросах этой темы. Кроме того, обозначенные поведенческие особенности были известны специалистам по кросскультурному менеджменту уже давно. Однако деловая культура и связанные с ней стереотипы поведения людей постоянно меняются. Под воздействием движения России в рыночную экономику наша деловая культура довольно быстро трансформируется, смещаясь преимущественно в англосаксонском направлении. Особенно интенсивно этот процесс идет в больших городах, на современных предприятиях «хай-тек» и сферы услуг в негосударственном секторе экономики. Многие из перечисленных форм круговой поруки проявляются здесь с меньшей рельефностью. Одновременно резко становятся другие характерные для современных российских менеджеров черты, качества и особенности поведения. В то же время, на наш взгляд, руководители-практики при построении системы лидерства, корпоративной культуры, мотивации и т.д. должны учитывать их в первую очередь.

В этой связи мы попросили наших соавторов, группу ведущих менеджеров-практиков, хорошо известных в российском бизнес-сообществе (в группу вошли шесть россиян и один «экспат»), назвать две – три кросскультурные, поведенческие особенности, характерные именно для российских менеджеров сегодняшнего дня.

Борис Щербаков (генеральный директор представительства фирмы «Oracle» по России и СНГ): *«Российский управленец сегодня – это либо пока еще собственник бизнеса, либо человек, работающий в жесткой связке с собственником бизнеса и поэтому неизбежно перенимающий правила управ-*

ления и поведения в бизнесе, предложенные собственником. Отсюда и особенности стиля менеджмента: жесткость, авторитарность, арбитрарность суждений, отсутствие реального делегирования полномочий, тотальное недоверие всех ко всем. В то же время – стремительность принятия решений; принятие больших рисков, нежели это возможно в устойчивейшей англо-американской культуре; креативность, граничащая с выходом из правового поля; отсутствие (зачастую незнание!) стереотипов и поэтому оригинальность, парадоксальность некоторых решений. На не сложившихся рынках нередко именно парадоксальность приводит к быстрому и ошеломительному успеху. Однако свойственная всем российским собственникам-управленцам переоценка собственной «гениальности» в управлении бизнесом также приводит к сокрушительным поражениям».

Итак, по мнению Б.Щербачева, для сегодняшних российских менеджеров характерны три важнейшие поведенческие особенности:

1. Жесткость, авторитарность, неумение делегировать функции.
2. Креативность, стремительность, гибкость, готовность к риску и нестандартность в принятии решений.
3. Переоценка менеджерами-собственниками своего профессионализма, предпринимательского и управленческого потенциала.

Сергей Литовченко (исполнительный директор Российской ассоциации менеджеров): «Мне кажется, что, во-первых, российский менеджер больше делает ставку на то, что эмоционально, и меньше на то, что рационально. Под «эмоциональным» понимается «то, что душе приятно». А под «рациональным» – отдача и результат от дела. Во-вторых, и в России, и на Западе бизнес строится на основе человеческих взаимоотношений. Бизнес везде – «relationship based». Но сочетание «relationship based» очень по-разному понимается у нас и на Западе. Если западные менеджеры в большей степени под «взаимоотношениями» понимают сам процесс коммуникации ради согласования интересов, то российский менеджер под этим подразумевает некую духовную близость участников процесса. То есть мы подсознательно делаем ставку на старых друзей и людей, которых знаем многие годы. Причем зачастую сами не догадываемся, что именно так себя ведем. Под духовной близостью я понимаю совершенно эмоциональную категорию: «Этот человек мне близок, он мне нравится, он думает так же, как я, мне нравятся его действия, его достижения». За рубежом это не так. Зарубежные менеджеры прежде всего смотрят на процесс коммуникации ради согласования интересов. Духовная близость для них не столь важна. Третья особенность. Российский менеджер делает ставку в большей мере на людей, нежели на стандар-

тизированные, формализованные процессы. В западных культурах подбор правильного человека тоже имеет значение, но не имеет такого фатального значения, как у нас. На западе традиционно делают ставку на правильную организацию процесса. Потому что в правильно организованный процесс они могут включать нужных специалистов. И в случае необходимости менять их на других нужных специалистов. Для нас более важна ставка на людей. Мы привыкли, что у нас все очень быстро меняется, процессы не всегда совершенны, декларируемые и реальные процессы отличаются».

Итак, по мнению С.Литовченко, для сегодняшних российских менеджеров характерны три следующие поведенческие особенности:

1. Российский менеджер больше делает ставку на то, что эмоционально, и меньше на то, что рационально. Он чаще живет «от души и сердца», чем от разума и холодного расчета.
2. Российский менеджер строит бизнес на личных контактах. В их основе – «духовная близость» (совпадение взглядов и просто симпатия).
3. Российский менеджер в управлении делает ставку на людей, а не на формализованные процессы.

Елена Евграфова (главный редактор «Harvard Business Review», Россия): «Мне трудно сравнивать российских менеджеров с европейскими. Могу сравнить только с американскими. И здесь в качестве главных вещей я бы выделила следующее. Во-первых, россиянам свойственна боязнь совершить ошибку, что в целом сковывает инициативу («инициатива наказуема»). У них часто встречается недостаток самомотивации и чувства ответственности. Во-вторых, у наших людей чувство, что многое зависит от тебя, недостаточно развито. У них в подсознании глубоко укоренилась уверенность, что преуспевание больше зависит от счастливого случая, нежели от собственной активности. Американцы же, напротив, постоянно живут с ощущением, что у дверей стоит очередь профессионалов, желающих занять твоё место. Поэтому нужно каждый день доказывать, что ты – лучший. В-третьих, российские менеджеры очень хорошо обучаемы, – если правила игры заданы достаточно четко и ясно, они быстро их схватывают. И тогда дремлющая инициатива просыпается и ответственность проявляется в полной мере. Вместе с тем хотелось бы отметить, что российский менеджмент очень неоднороден. Я думаю, если по ценностной шкале Хофстеде измерить стереотипы поведения среднего менеджмента, например «Вымпелком» и «Северсталь», то мы получим значительные различия и по дистанции власти, и по индивидуализму, и по нацеленности на результат».

Итак, Е.Евграфова выделяет в поведении сегодняшних российских менеджеров и сотрудников фирм

три поведенческие особенности по сравнению с их американскими коллегами, но подчеркивает, что это относится к «усредненному менеджеру», тогда как поведенческая неоднородность российских менеджеров сегодня крайне высока:

1. Россиянам свойствен недостаток инициативы и самомотивации к действию, они все время боятся совершить ошибку («инициатива наказуема»).
2. Россиянам не хватает веры в то, что они сами делают свою судьбу. Они все время уповают на случай и удачу.
3. Российские менеджеры хорошо обучаемы и адаптивны, и обучившись, могут быстро сменить парадигму поведения.

Кларк Кридленд (вице-президент компании ТНК-ВР по кадрам): *«Первое – это жизнестойкость. У людей очень большой запас прочности в переживании кризисов и сложных моментов. Иностранцы более избалованы хорошей жизнью. Они менее толерантны к жизненным или деловым коллизиям. У россиян в этом смысле больше выдержки и терпения, они легче переносят тяжелые моменты, не удивляются им и принимают как должное. Им важна не философия, а специфичное действие. Второе. Россиянам нужна детальность, точность идеи и концепции. Один интересный пример. Часто западные форумы делаются без детальной программы. Когда россияне приезжают, то недоумевают: «Слушайте, у них даже нет программы. Мы хотим знать, когда кофе-брейк, когда обед». Европейцы в этом смысле более гибкие. Россиянам нужно больше детальной информации, у них меньше гибкости, больше зависимость от деталей. Третье. Российские менеджеры хорошо себя чувствуют в иерархических силовых структурах. Культ власти – для русских гораздо более привычный способ руководства».*

Итак, по мнению К.Кридленд:

1. Российские менеджеры более жизнестойки и эффективны при работе в кризисных условиях.
2. Российские менеджеры имеют высокую степень избегания неопределенности, любят, чтобы все было формализовано, прописано и структурировано.
3. Российские менеджеры склонны к высокой дистанции власти.

Марина Пахомкина (директор департамента корпоративного обучения и развития ТНК ВР): *«Первая особенность – это очень большая роль личностных отношений. Если у европейского или американского менеджмента бизнес – это бизнес, то у нас часто смешиваются бизнес и личные отношения. Например, если мы дружим с кем-то и этот человек нам в чем-то отказывает или предлагает конструктивную критику, то обида носит личностную окраску. На западе эти две вещи четко разделены. Второй момент – гораздо*

меньше внимания достижению консенсуса. Мне не хочется говорить банально – авторитарность, но часто это единоличное силовое принятие решений. Западникам важно свою идею протестировать, вовлечь как можно больше людей в обсуждение, спросить подчиненных и добиться консенсуса. А у россиян – это больше склонность к контролю исполнения решений. Третья особенность может быть проиллюстрирована поговоркой: «Цель оправдывает средства». У западных менеджеров есть четкие процедуры и алгоритмы, а наши люди более креативны в достижении цели и не столь подчинены регламенту. Когда западный менеджер вовлечен в обсуждение чего-либо, даже если не принято решение, не расписан план действий, не назначены ответственные, он испытывает удовлетворение, потому что это good discussion – люди добились взаимопонимания и поняли, о чем идет речь. Нашим эта «хорошая дискуссия» не нужна. Им нужны задачи, планы, сроки и ответственные. И не важно, согласен ты или нет».

Итак, по мнению М.Пахомкиной:

1. В российском менеджменте очень велика роль личных отношений. Поэтому деловые и личные моменты часто переплетаются.
2. Российскому менеджменту свойственна авторитарность решений и акцент на контроль исполнения, а не на консенсус, как на Западе.
3. Российский менеджмент менее формализован, более креативен, но менее демократичен и человечен.

В мире редко можно найти явления, окрашенные в социальном плане лишь белой или черной красками. Более того, в зависимости от обстоятельств цветовые полюса нередко меняются цветами: то, что считалось белым, становится черным, и наоборот. Когда-то в предшествующей дореформенной жизни мы называли это диалектикой. Понимание этого феномена лежит в основе философии кросскультурного менеджмента. Как справедливо говорил персонаж одноименного рассказа Оноре де Бальзака папаша Гобсек: «То, что в Европе вызывает восторг, в Азии карается. То, что в Париже считают пороком, за Азорскими островами признается необходимостью. Нет на земле ничего прочного, есть только условности, и в каждом климате они различны»¹.

Российский менеджмент и особенности российского стиля управления, как и аналогичные особенности других стран, имеют свою специфику. Мы не претендовали здесь на то, чтобы охарактеризовать все полностью и всесторонне. Мы стремились лишь выделить некоторые черты и особенности, которые представляются нам наиболее характерными. Большую помощь в этом нам оказали экспертные наблюдения и оценки группы известных менеджеров-практиков. Пользуясь случаем, мы хотели бы выразить им за участие в нашей работе искреннюю признательность.

¹ Оноре де Бальзак. Гобсек / Повести, роман, рассказ. – М.: ЭСКИМО, 2006. С. 15.

В.К.Фальцман
Э.Н.Крылытых¹

Подготовка менеджеров высшей квалификации

Опыт Российско-немецкой высшей школы управления АНХ при Правительстве РФ

ПРЕДИСЛОВИЕ

За 16 лет активной деятельности Российско-немецкая высшая школа управления (РНВШУ) АНХ при Правительстве РФ приобрела устойчивую репутацию надежной, конкурентоспособной организации на рынке бизнес-образовательных услуг. Число ее выпускников превысило четыре тысячи человек. Растет спрос на учебные программы РНВШУ со стороны предпринимателей и менеджеров. Отвечая на эти запросы, школа постоянно обновляет содержание и формы преподавания, усиливает компетентностный и проектно-ориентированный подходы в обучении. Предлагаемый читателям сборник статей обобщает опыт, приобретенный РНВШУ за годы работы, и намечает траекторию ее предстоящего развития.

Авторами статей являются известные ученые и преподаватели, которые при всем различии характеров и темпераментов как своеобразный «катамаран» проходят беспокойное море российского бизнес-образования:

Владимир Константинович ФАЛЬЦМАН, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, инициатор и главный организатор школы (при активной поддержке ректора АНХ академика А.Г.Аганбегяна и германской стороны); как бессменный руководитель школы обеспечивает ее стратегическое развитие и финансовую устойчивость.

Эльмира Николаевна КРЫЛАТЫХ, академик РАСХН, заведующая кафедрой макро- и микроэкономики; активно содействует развитию образовательной и научной деятельности школы, вносит инновационные элементы в организацию учебного процесса.

Наиболее значимым и поучительным в представленном сборнике является опыт **интеграционной составляющей** в деятельности школы. Во-первых, это интеграция немецкого и российского бизнес-образования, сочетание немецкой теории BWL и практики российского бизнеса. Во-вторых, это интеграция исследовательской и образовательной деятельности преподавателей школы. Интеграционному опыту и достижениям РНВШУ посвящены первая статья сборника «Интеграция российского и немецкого менеджмент-образования» и статья «Трансформация сектора экономических знаний» (автор В.К.Фальцман).

История развития школы, становление ее программ, методологии образовательной и научной деятельности раскрываются в статьях

¹Глава 2. Подготовка нового поколения менеджеров для российской экономики. (Э.Н.Крылытых) см.: Бизнес-образование. – 2008. – №1 (24).

В.К.Фальцмана «Пятнадцать лет подготовки менеджеров российско-немецких программ и проектов» и «Обучение руководителей банков: десятилетний опыт». Уникальный опыт РНВШУ, накопленный в 90-е годы XX века, позволил школе в новом столетии придать образовательной деятельности динамизм и глубину, достичь оптимального сочетания двух основных составляющих: современной экономической теории и практически значимых управленческих дисциплин. Создана целая система учебно-методических материалов для реализации новой стратегии образования предпринимателей и менеджеров.

Главное достижение школы, ее несомненное конкурентное преимущество – это **команда преподавателей**, представляющих различные научные и образовательные организации Москвы. Все без исключения владеют современными методами интерактивного обучения, проведения деловых игр, руководства индивидуальными прикладными проектами и аттестационными выпускными работами. К тому же большинство преподавателей школы, а это более 40 человек, являются бизнес-консультантами различных фирм, руководителями исследовательских, инновационных проектов.

Другая сюжетная линия сборника – **социологические исследования контингента слушателей** академии в целом и РНВШУ в частности. В 2003 году именно Российско-немецкая высшая школа управления провела первые в АНХ при Правительстве РФ опросы своих слушателей. Заслушав результаты этой работы, ученый совет академии принял решение регулярно проводить социологические опросы слушателей всех программ МВА. К 30-летию юбилею АНХ при Правительстве РФ результаты этих исследований были опубликованы в монографии Т.И.Заславской, Э.Н.Крылатых, М.А.Шабановой «Новое поколение деловых людей России: социальный портрет, карьера, бизнес-образование» (М.: Дело, 2007).

Некоторые аспекты проведенных социологических исследований, непосредственно связанные с обучением, рассмотрены в статье «Подготовка нового поколения менеджеров для российской экономики» (Э.Н.Крылатых). Особый интерес у читателей вызовут оценки самими слушателями мотивов своего обучения в АНХ, использование полученных знаний и навыков в повседневной деятельности фирмы, полезность бизнес-образования для деловой карьеры слушателей, для эффективного использования их профессионального потенциала.

В публикуемом сборнике отражена еще одна грань деятельности школы – разработка и реализация **инновационных элементов** в организации учебного процесса. В статье «Система диагностики профессионального потенциала учебной группы» (Э.Н.Крылатых) представлена методика, которая позволяет еще на старте определить профессиональный потенциал и дать некоторый прогноз результативности учебы

отдельных слушателей и учебной группы в целом. Для этого проводится анализ результатов опроса и индивидуальных эссе о профессиональной деятельности каждого слушателя. Можно рекомендовать авторам развить эту методику и в конце обучения проводить сопоставление фактически достигнутых образовательных результатов со стартовыми прогнозами.

Несомненный интерес представляет оригинальная методика, изложенная в статье «Ситуационный анализ и риск-менеджмент в бизнес-школе» (Э.Н.Крылатых). Инновационный элемент состоит в оптимизации педагогического обеспечения каждой учебной группы с учетом рейтингов преподавателей (по оценкам слушателей) и уровней «лояльности» групп. Эта методика также имеет возможности для адаптации к изменяющимся условиям образовательной деятельности школы.

Заключительная статья сборника названа интригующе: «*Может ли российская программа МВА выиграть конкуренцию у зарубежных программ?*» (В.К.Фальцман). В ней представлена модель оценки конкурентоспособности учебной программы в контексте поэтапного развития бизнес-образования в России и зарубежных странах, в частности в Германии. Пример российско-немецкой программы МВА дает основание признать, что российские программы МВА могут и уже становятся вполне конкурентоспособными по крайней мере на европейском рынке образовательных услуг для российских предпринимателей и менеджеров.

Хочется надеяться, что этот сборник позволит заинтересованным читателям, потенциальным и действующим слушателям, а также выпускникам и преподавателям составить адекватное представление о замечательной школе, которая по праву входит в число двадцати лучших бизнес-школ России. Высокопрофессиональные преподаватели, толковые, целеустремленные слушатели, опытные руководители – вот тот интеллектуальный ресурс, который не утрачивается, а нарастает по мере развития Российско-немецкой высшей школы управления. Пожелаем школе новых достижений в ее благородной деятельности по воспитанию молодого поколения деловых людей России.

В.П.ФЕДОРОВ,
доктор экономических наук,
профессор,
заместитель директора Института
Европы РАН

Издательский дом «Питер» представляет

И.Ансофф

Стратегический менеджмент

Классическое издание.
– СПб.: ИД «Питер», 2009.

Издание содержит оригинальный классический текст Игоря Ансоффа, пионера и «отца стратегического менеджмента».

Данная работа считается основополагающей в области стратегического менеджмента – концепции, определяющей базу современного бизнеса. Автор детально рассматривает деятельность организаций в условиях турбулентной среды и выявляет факторы успеха. В его книге описан поистине новаторский подход к построению стратегических возможностей и стратегического выбора, оказавший, как показало время, огромное влияние на целое поколение управленцев и стратегов. Эта книга по сей день остается одним из главных трудов на тему стратегии бизнес.

«Стратегический менеджмент» И.Ансоффа является одной из первых попыток систематического изложения принципов стратегического менеджмента, понимаемого как совокупность намерений и действий, которые придают фирме устойчивую и долгосрочную конкурентную позицию в условиях сложности и неопределенности рыночной среды. Следует отметить, что три десятилетия, прошедшие с момента выхода первого издания фундаментальной работы И.Ансоффа, подтвердили правильность выдвинутых им подходов к построению корпоративной стратегии. Эти подходы основаны на поддержании курса на стратегическое предпринимательство, создании инновационных продуктов и технологий, своевременном реагировании на изменения структуры спроса и технологических возможностей, а также на осуществлении стратегического лидерства, проявляемого топ-менеджерами компании в процессе построения опережающих конкурентных преимуществ на быстро меняющихся и разнообразных продуктовых и отраслевых рынках.

После выхода монографий «Корпоративная стратегия» и «Стратегический менеджмент», которые впервые увидели свет в 60 – 70-х годах прошлого столетия, И.Ансофф завоевал репутацию классика теории стратегического управления и одного из самых оригинальных мыслителей в области менеджериальных дисциплин. Многие из предложенных автором идей изложены нетривиальным образом и не очень просты для восприятия. Тем не менее позднее развитие стратегической мысли и практики построения долгосрочных стратегий корпоративного уровня показало чрезвычайную плодотворность концепций и решений, впервые разработанных в книгах И.Ансоффа. Из всего разнообразия идей и подходов этого ученого, консультанта и практика корпоративного управления здесь будет уместным выделить пять основных принципов, которыми, следуя выводам автора, руководствуются современные фирмы, работающие над построением успешных стратегий рыночного присутствия в глобальной среде.

Прежде всего речь идет о выработке стратегических реакций на возрастающий темп изменений в окружающей среде, а также на растущую сложность и неопределенность рыночной действительности. Автор описывает соответствующие процессы термином «усиление турбулентности», имея в виду в первую очередь рост новизны происходящих изменений, а также увеличение напряженности в среде обитания фирм (сейчас для характеристики изменчивых и агрессивных рынков мы чаще употребляем словосочетание «гиперконкурентная среда»). Согласно гипотезе И.Ансоффа, в течение XX века основные события, происходившие в среде обитания фирм, «становились все более непривычными и быстрыми, возможности их предвидения и предупреждения уменьшались, а методы реагирования на них дорожали». Это значит, что процессы планирования и адаптации фирм к меняющейся рыночной действительности все более усложняются, а цена ошибки в выстраивании соответствия между стратегией фирмы и ее рыночным окружением многократно возрастает. Так, неспособность предвидеть характер и темп изменений в области цифровых технологий копирования и печати, проявившиеся на рубеже XX – XXI веков, способствовала резкому ухудшению конкурентных и финансовых позиций компаний «Хегох» и «Kodak», каждая из которых в свое время не только занимала доминирующее положение в соответствующем сегменте рынка, но и являлась родоначальником технологических и маркетинговых решений, сформировавших эту рыночную область. И.Ансофф справедливо обращает внимание на тот факт, что увеличение скорости изменений и растущая сложность среды обитания современных компаний переводят задачи стратегического планирования деятельности корпораций на качественно новый уровень: компании должны выступать инициаторами таких инновационных решений в области создаваемых ими продуктов и производственных процессов, которые учитывают сложные изменения в окружающей среде и способствуют опережающему развитию конкурентной позиции фирмы в условиях растущего рыночного разнообразия.

Подобный подход к формированию и последующей реализации стратегии фирмы тесно смыкается с другой идеей И.Ансоффа относительно непрерывного снижения предсказуемости среды обитания компаний. В условиях радикальных рыночных сдвигов организации должны вырабатывать новые подходы к решению проблем в своей деятельности, которые не просто транслируют сложившийся опыт реагирования компаний на изменения в их внешней среде, но и имеют отчетливо выраженные элементы инновационности и корпоративного предпринимательства, позволяющие фирме значительно опережать своих конкурентов в скорости и эффективности адаптационных процессов. Растущий объем инноваций и ускорение вывода новых поколений продукции на рынок характеризуют

теперь не только деятельность высокотехнологичных секторов экономики, но и всех остальных отраслей и сегментов рынка, где доминируют те производители, которые сумели заранее рассчитать, как именно изменится спрос на их товары и услуги, и своевременно реализовали производственные и сбытовые решения, направленные на удовлетворение меняющихся потребностей. Современные конкурентные процессы в целом ряде отраслей – от производства модной одежды до выпуска автомобилей – демонстрируют правоту логики И.Ансоффа, который подчеркивал важность опережающего реагирования компаний на возрастающую изменчивость и непредсказуемость в среде их деятельности. Успех компании в быстро меняющемся рыночном окружении может быть достигнут только благодаря тому, что корпорация учится постоянно, быстро и эффективно выводить на рынок инновационные поколения продукции, существенно превосходящие по своим свойствам и характеристикам предложение ее конкурентов. В свою очередь стратегия поддержания новизны в продуктах компании требует развития внутренних структур и процессов корпоративного предпринимательства, которые поощряют принятие фирмой серьезных рисков, обучение инновационным возможностям и активные действия в конкурентной среде.

Третьей важной и актуальной идеей, заключенной в тексте классической монографии И.Ансоффа, является представление о комплексности компетенций фирмы, необходимых для успешной рыночной конкуренции. Автор считает, что каждому типу стратегического наступления в процессе конкурентного соперничества должна соответствовать наиболее эффективная комбинация ключевых компетенций фирмы, включающих свойства лидерства, организационную структуру и систему менеджмента, управляющую процессом создания стоимости в компании. Такой взгляд на проблему формирования ключевых компетенций компании представляется чрезвычайно содержательным, поскольку акцентирует необходимость построения интегрированных и взаимосвязанных сочетаний ресурсов и способностей, являющихся источником долгосрочной конкурентной позиции компании. Например, финансовый и коммерческий успех ведущего дискаунтерного авиаперевозчика на территории США, компании «Southwest Airlines», связан как раз с образованием компетенций в структуре фирмы, которые взаимно поддерживают и дополняют друг друга. Однородный парк самолетов, производительные команды сотрудников и продуманная организационная культура, вызывающая позитивный отклик со стороны пассажиров авиакомпании, образуют комплексный набор сильных сторон внутренней деятельности фирмы, который ее конкурентам будет чрезвычайно трудно скопировать или превзойти. Комплексность ключевых компетенций, о которой пишет И.Ансофф, является решающим фактором в борьбе за приоритетную позицию

фирмы в условиях частых и непредсказуемых рыночных изменений, а также возрастающей сложности конкурентной среды.

Четвертая особенность модели стратегического менеджмента, предложенной И.Ансоффом, – установление четкой взаимосвязи между стратегией и организационной культурой компании. По мнению автора, стратегическая культура фирмы включает нормы и ценности социальной группы, к которой компания себя относит. В то же время нормы и ценности, которыми руководствуется фирма, обуславливают выбор линии ее стратегического поведения. И.Ансофф специально останавливается на особой организационной культуре компаний, чья деятельность направлена «не на постоянное и стабильное улучшение, а на извлечение максимально возможного из сложившейся ситуации». Такие фирмы, по мнению автора, наиболее часто являются инициаторами стратегических и операционных изменений. Множество примеров работы компаний, радикально изменивших принципы деятельности в своих отраслях, от «Wal-Mart» до IKEA, показывают важность обладания сильной организационной культурой, позволяющей достигать целей своего стратегического развития, одновременно порождая инновационные бизнес-модели и закладывая новые принципы конкурентного соперничества.

Поскольку организационную культуру компании в значительной мере создают и поддерживают ее стратегические лидеры, возникает необходимость в осмыслении роли лидерства в успешном построении стратегии рыночного присутствия фирмы. Это пятая и последняя по степени перечисления (но не по важности) черта, характеризующая подход к разработке корпоративной стратегии, предложенный И.Ансоффом. Под стратегическим лидерством автор подразумевает влияние на стратегическое поведение фирмы, которое способствует ее успеху и выживанию. Особую значимость проявлениям лидерства придает характер современных глобальных рынков, на которых конкурируют компании. Руководство и контроль над деятельностью компаний, а также поиск инновационных путей их развития и новых перспективных сегментов спроса на их продукцию протекают в условиях увеличивающейся сложности и неопределенности рыночной среды и возрастающей активности соперничающих фирм. Примеры успешной реализации стратегического лидерства – от создания принципиально новых моделей деятельности на классических рынках (А.Роддик и британская косметическая компания «Body Shop») до радикального реформирования конкурентных позиций фирмы, порождающего новые сектора ее рыночного присутствия (С.Джобс и корпорация «Apple»), – показывают, что интеллект, креативность и настойчивость лидеров в формировании и осуществлении стратегической линии поведения компании являются залогом долгосрочного успеха в конкурентной борьбе и надежным

способом обеспечить привлекательность бизнеса для акционеров, потребителей и потенциальных инвесторов.

Итак, несмотря на значительный срок, прошедший с момента выхода классических трудов И.Ансоффа, основные идеи и концепции, сформулированные автором, не потеряли своей актуальности и содержательности. Остается пожелать российскому читателю книги «Стратегический менеджмент» творческого осмысления подходов к корпоративной стратегии, предложенных И.Ансоффом, и их применения в практике организации рыночной деятельности компаний, конкурирующих и добивающихся успеха в сложных, непредсказуемых и часто меняющихся условиях внешней действительности.

А.К.ЛЯСКО,
доктор экономических наук,
профессор ИБДА АНХ при
Правительстве РФ



IN THIS ISSUE 1(26), 2009

BUSINESS EDUCATION: PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

S.Filonovich, G.Konstantinov. Business Education After the Crisis3

BUSINESS SCHOOLS: EXPERIENCE, PROBLEMS, OBJECTIVES

Institute for Economics and Finance «Sinergia»

IEF «Sinergia»: High Quality of Teaching and Convenient Format of Education.

Interview with **M.Ioffe**, the Rector of IEF «Sinergia»6

IEF «Sinergia» – 20 Years of Educational Activity9

S.Zhiltsova. MBA: a School of Business17

L.Kartashova, I.Tolstova. Business Education Without Boundaries25

O.Kosorukov. Distance MBA Program of IEF «Sinergia»34

M.Milovidov. MBA in Sports Management: Something New for the Russian Market!35

M.Lukomskaya. MBA Graduates38

I.Stukalova. Effective Reaction on Consumers' Demand in the Field of Higher Education42

M.Milovidov. Postgraduate Programs44

O.Gavrilina. Key Factors of Success for an International Educational Program47

V.Prokudin. Why do We Need Candidate Programs?50

V.Afanasiev. Environment for Skills' and Business-Ideas' Development53

ACTUAL TOPIC

I.Gurkov. Crisis Teaching of Crisis Strategies56

N.Zhavoronkova. Developing a Knowledge Management Strategy
in an Institution of Business Education63

V.Borodachev. Concept of a Postgraduate Educational System Functioning
in a State University Under Current Conditions70

MBA PROGRAM: EXPERIENCE, CHALLENGES AND SOLUTIONS

M.Zvyagin. MBA: Its Practical Value78

THE WORLD OF BUSINESS AND EDUCATION

V.Orekhov. The Quality of Educational Services: Orientation on the Final Consumer80

I.Maltseva. Business and Education: Forms of Interaction88

EDUCATIONAL PROGRAMS AND TECHNOLOGIES

A.Mutovin, Z.Saidov. The Practice of Project-Oriented Educational Method
Implementation in Western Education92

OUR INFORMATION: CONFERENCES, SEMINARS, "ROUND TABLES"

T.Podsypanina. Issues of Educational Services' Export and Import. *Overview of the XII
International Scientific RABE Conference*99

Prospects of Russian Business Schools' Cooperation with Publishing Companies. *Round Table
«Business Literature and Business Education»*105

X International Scientific Practical Conference «Quality of Distance Education: Concepts,
Problems and Solutions»107

INTRODUCING NEW RABE MEMBERS

111

NEW PUBLICATIONS

New Books by RABE Members

S.Myasoedov. *Some Specific Features of Russian Management*115

V.Faltzman,, E.Krylatykh. *Training Managers for the Highest Qualification*129

New editions from the «PITER» Publishing House: **I.Ansoff.** *Strategic Management*131



Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) —

негосударственное, некоммерческое добровольное
объединение учреждений бизнес-образования —
была создана в декабре 1990 года

РАБО объединяет школы бизнеса и учебные центры, которые ставят своей задачей подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для развивающегося российского бизнеса. За годы своей деятельности РАБО приобрела репутацию новаторского, высокопрофессионального объединения лидеров отечественного бизнес-образования

Членами РАБО являются российские и зарубежные школы бизнеса, крупнейшие экономические вузы, представленные своими подразделениями бизнес-образования, и многие другие государственные и негосударственные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования

РАБО — общенациональная сеть сотрудничества профессионалов, став членом которой, образовательное учреждение получает возможность регулярно взаимодействовать с лидерами бизнес-образования и решать задачи становления и развития совместно и при поддержке ведущих бизнес-школ

РАБО:

- ▼ Инициатор государственного признания программ MBA
- ▼ Осуществляет подготовку преподавателей, руководителей и администраторов российских бизнес-школ через учебно-методический центр РАБО
- ▼ Участвует в национальных и международных проектах
- ▼ Сотрудничает с ведущими международными ассоциациями — AACSB, AMBA, CEEMAN, efmd
- ▼ Издает информационно-аналитический журнал "Бизнес-образование"
- ▼ Имеет электронную базу данных, содержащую информацию об организациях — членах РАБО

НАШИ КООРДИНАТЫ:

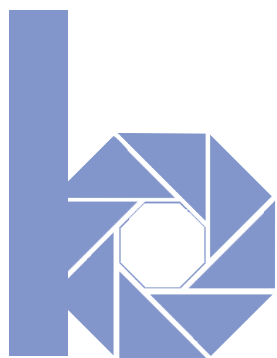
125499, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 37Б, офис 140,

Российская ассоциация бизнес-образования

Телефон/факс: (499) 943-9302, 943-9309

E-mail: office@rabe.ru, rabe@edline.ru

[http:// www.rabe.ru](http://www.rabe.ru)



Бизнес-образование
№ 1 (26) 2009

Над номером работали:

Т.В.Леонова

О.Н.Валентинов

С.А.Белоконь

Подписано в печать 5. 04. 09
Печать офсетная
Формат 70x108 1/16
Усл.печ.л. 8,5
Тираж 1000 экз.
Отпечатано в ООО "Технопринт"
www.t-print.ru