

russian association of business education
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

№1(28)

2010



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
Государственный университет управления 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

БИЗНЕС–ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

С.П.Мясоедов. РАБО 20 лет: размышления об итогах и стратегии развития	3
«С мыслью о преподавании я не расстался...». <i>Интервью В.В.Герашенко</i>	12

ШКОЛЫ БИЗНЕСА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ

Государственный университет управления – 90 лет образовательной деятельности

«Активная, целеустремленная позиция человека – основа развития карьеры». <i>Интервью ректора Государственного университета управления А.М.Лялина</i>	17
«В интересах государства – усилить поддержку и помощь образованию». <i>Интервью проректора по дополнительному образованию Государственного университета управления В.В.Година</i>	22
В.В.Годин, Д.А.Саприка. Бизнес-образование и консалтинг в России: лист Мебиуса	26
Э.Е.Танцман. Реализация концепции непрерывного образования в Высшей школе бизнеса ГУУ	28
В.С.Ефремов. Глобальный экономический кризис как вызов системе бизнес-образования	35
В.А.Морыженков. Отсутствие интереса к образованию или бизнесу?	40
Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. Профессия – быть лидером	44
В.А.Аксенов, В.В.Кондратьев. Мультимедийные технологии обучения инструментам умного производства и операционного менеджмента	48
В.Я.Афанасьев, Е.А.Митрофанова. Перспективы развития системы дополнительного профессионального образования для государственных служащих	52
С.Н.Некрасов. Образовательные услуги по требованиям рынка труда	55
А.В.Руднев. Реализация программ бизнес-образования в Институте государственного управления и права	59
Л.Н.Деревягина. Российско-голландский проект «Маркетинговое образование в России (РИМА)»: факторы успеха	62

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

В.В.Баронов. Управление знаниями: хотим ли мы работать эффективнее?	69
В.Д.Орехов. Знания в системе развития общества	73
С.Р.Филонович, Г.Н.Константинов. Управление знаниями: чему учить?	85

ПРОГРАММА МВА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

Э.Н.Крылатых. Мотивация и потребности в бизнес-образовании. <i>По результатам социологического мониторинга АНХ при Правительстве РФ</i>	88
--	----

МИР БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕ

Л.С.Гвоздилина. Корпоративный университет ВТБ: динамика развития, или Конструктор для взрослых	97
И.Н.Сальникова, Е.Р.Строкина. Раскрытие информации и прозрачность: ожидания инвесторов и опасения российских компаний	102
А.М.Сеттлз. Потенциал обучения сотрудников фирм глазами финских и российских менеджеров	105

НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»

Т.Д.Подсыпанина. Корпоративное управление в меняющемся мире. <i>По материалам IV Международной конференции Открытой школы бизнеса УлГТУ</i>	117
Т.В.Людькина. Трансформация бизнеса и бизнес-образования в современном мире. <i>По материалам XIII Международной конференции РАБО</i>	123
Международная конференция «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения». <i>По материалам XI Научно-практической конференции МИМ ЛИНК</i>	129
Е.А.Волкова. Триединство власти, бизнеса и бизнес-образования. <i>По материалам Международной научно-практической конференции</i>	131
Россия и мир: вызовы нового десятилетия. <i>Международная конференция АНХ при Правительстве РФ</i>	136

ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫХ ЧЛЕНОВ РАБО	141
---	-----

НОВЫЕ ИЗДАНИЯ

С.В.Шекшня. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. <i>Предисловие к книге</i>	143
«Альпина Паблишерз»: новинки деловой литературы	146

С.П.Мясоедов

РАБО 20 лет: размышления об итогах и стратегии развития

В конце 1990 года в ресторане «Репортер» на Гоголевском бульваре произошла историческая для российского бизнес-образования встреча. На ней руководители трех ведущих бизнес школ – ШМБ МГИМО (ныне ИБДА АНХ при Правительстве РФ), ВШМБ АНХ при Правительстве РФ и ВКШ при Минэкономразвития РФ – договорились о создании Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО)



Сергей Павлович МЯСОЕДОВ, ректор Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ, вице-президент Российской ассоциации бизнес-образования

В мире все хорошие дела рождаются из видения, энергии и инициативы лидеров-профессионалов и энтузиастов. Назовем имена и должности людей, собравшихся в ресторане «Репортер» двадцать лет назад: Андрей Борисович Мануковский (генеральный директор ШМБ МГИМО МИД СССР), Леонид Иванович Евенко (ректор ВКШ АНХ при Правительстве СССР) и Владимир Арсеньевич Буренин (ректор ВКШ МВТ СССР). И не случайно, что в течение последующих десятилетий двое из этой тройки – В.А.Буренин и Л.И.Евенко – были избраны президентами РАБО.

Кто-то может сказать, что первое название РАБО звучало тогда чуточку иначе. Но тогда иначе звучало не только слово РАБО, не только названия всех учредивших ассоциацию школ, тогда чуточку иначе звучало и название страны, в которой мы жили. Жили и романтически мечтали о том, каким цивилизованным через двадцать лет станет рынок бизнес-образования, где государство будет выступать гарантом незыблемости правил игры, а разрабатывать и совершенствовать эти правила будут профессионалы, сверяясь с потребностями бизнес-сообщества... Давайте же ностальгически воскликнем: «Как молоды мы были... Как верили в себя!». И остановим цитату из известной песни в исполнении А.Градского на этом месте.

Прошло двадцать лет, время, которое, согласно библейской легенде о Моисее в пустыне, составляет ровно половину срока, требуемого для полной смены одного поколения людей другим. Время, достаточное для того, чтобы новая система ценностных координат, которую заложили основатели РАБО, прошла проверку этим временем. За двадцать лет российское бизнес-образование последовательно преодолело периоды младенчества, юности и вступило в период зрелости. Оно прошло в своем развитии несколько этапов, структурно изменилось и окрепло, накопило солидный позитивный опыт.

Вместе с крепнущим российским бизнес-образованием росло и развивалось объединение его лучших, наиболее креативных и инновационных представителей – Российская ассоциация бизнес образования (РАБО).

Мы можем по-разному оценивать итоги развития РАБО. Мы можем, признавая заслуги, делать акцент на поиске недостатков и критике, подчеркивая, что могло бы быть сделано и больше. **Но нельзя не признать, что в весьма непростых условиях сделано было весьма и весьма много.**

Двадцать лет назад РАБО основала горстка энтузиастов-мечтателей, «штурмующих небо». Их не замечали. Над ними подсмеивались. Сегодня РАБО превратилась в серьезную национальную ассоциацию, в которую на правах членов входит около полутора сотен ведущих университетов и бизнес-школ страны.

Двадцать лет назад при содействии РАБО на базе совхоза Московский была организована первая в России конференция по бизнес-образованию: «Бизнес-образование: становление и развитие». Сегодня РАБО гордится тем, что при участии ассоциации в России и за рубежом было организовано и проведено более 50 международных и национальных научно-практических конференций по актуальным проблемам бизнес-образования, экономики и менеджмента.

Двадцать лет назад основатели РАБО робко стучались в двери маститых международных ассоциаций, стремясь заявить о себе. Сегодня РАБО – полноправный партнер всех ведущих международных объединений бизнес-школ и программ: AACSB International, EFMD, AMBA International, CEEMAN и т.д.

Двадцать лет назад только что возникшее бизнес-сообщество страны даже не слышало о бизнес-образовании как особой сфере образования. Сегодня во многом благодаря усилиям РАБО и членов ассоциации бизнес-образование набирает силу и популярность, превратившись в важнейшее направление профессиональной образовательной деятельности.

Двадцать лет назад основатели РАБО мечтали о том, что в России будут школы бизнеса и свои программы MBA, на равных конкурирующие с зарубежными аналогами. Сегодня в десятках университетов и школ бизнеса страны существуют программы MBA. Диплом MBA получил государственный статус. А программы MBA лучших российских школ бизнеса получают высшие международные аккредитации AMBA International, EPAS EFMD и всерьез задумываются о штурме аккредитационных вершин AACSB International.

И этот список можно продолжать, рассказывая об участии РАБО в реализации Президентской программы переподготовки кадров, о создании инновационного журнала – носителя идеологии и ценностной системы российского бизнес-образовательного сообщества, о всероссийских конкурсах учебных программ, о деятельности УМЦ и переподготовке преподавателей и т.д.

Даже простое перечисление достижений РАБО и мероприятий, организованных и проведенных с участием ассоциации, не может не вызывать столь привычного для всех советских и постсоветских людей чувства глубокого удовлетворения и гордости.

Тем, кто прошел вместе с РАБО эти двадцать лет, и тем, кто все это время входил в актив ассоциации, действительно есть чем гордиться!

ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА РОССИЙСКОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ: ВЕКТОР ИЗМЕНЕНИЙ

Вместе с тем очевидно, что законная гордость за достижения предшествующего двадцатилетнего периода не является гарантией того, что Российская ассоциация бизнес-образования и ее актив, представляющий почти все лучшие на сегодняшний день российские бизнес-школы как национального, так и регионального звучания, сохраняют свои лидирующие позиции в исторической перспективе. Как известно, сохранять позиции лидера зачастую более сложно, чем единожды достичь этих позиций. Поэтому **представляются более чем своевременными инициативные Советом РАБО обсуждение и анализ перспектив развития российского и международного рынков бизнес-образования, а также стратегии и тактики деятельности РАБО на изменяющемся рынке в обозримом будущем.**

В последние годы на рынке бизнес-образования намечались многочисленные серьезные изменения. Они складывались под воздействием многих факторов, порожденных новыми тенденциями и процессами политического, экономического, юридического и социального характера, происходящими как внутри нашей страны, так и за ее пределами. Назовем только несколько из них – те, которые представляются нам наиболее существенными:

- Это глобальный кризис, затронувший все без исключения страны мира и не имеющий аналогов в прошлом, который обуславливает необходимость пересмотра и ревизии большинства существовавших до последнего времени подходов и концепций как в экономике, так и в образовании.
- Это перемены в экономике и законодательстве России, постепенно в течение последнего десятилетия вышедшие на уровень системных преобра-

зований. Это как всегда неожиданно проснувшийся интерес государства российского к бизнес-образованию, «открытие» чиновниками того факта, что во всем мире это особая сфера профессиональной деятельности.

- Это создание двух эталонных бизнес-школ в Москве и Петербурге и начало активной деятельности по формированию бизнес-школ при создаваемых национальных университетах. Иными словами, целенаправленная политика концентрации политических и экономических ресурсов, имеющая вполне определенный вектор, суть которого может быть выражена двумя во все времена популярными в нашей стране словами: «догоним и перегоним».
- Это повышенный интерес со стороны делового сообщества к неангажированным и верифицированным системам оценки качества бизнес-образования, к известным и альтернативным системам российских и международных рейтингов и рейтингов бизнес-школ и программ. А также постоянно звучащие заявления о том, что существующая система оценки качества бизнес-образования (как и реальный уровень качества) деловое сообщество не устраивает и что оно ищет пути более активного участия в оценке качества программ, ориентированные на проблематику бизнеса и менеджмента.
- Это активизировавшиеся в самое последнее время декларативные заявления государственных органов, регулирующих образование, о заинтересованности в сотрудничестве с бизнес-сообществом и бизнес-образовательным сообществом по разработке системы независимой экспертизы качества учебных программ.
- Это активизация интереса к российскому рынку со стороны ведущих международных ассоциаций и объединений школ бизнеса. Целый ряд из них активно меняет тактику работы с ведущими школами бизнеса России и стран СНГ, вовлекая их в процессы аккредитации, подготовки к конференциям, форумам, совместным исследованиям, в другие формы сотрудничества, увеличивая возможности для влияния на российский рынок.
- Это выход на российский рынок ряда новых зарубежных школ бизнеса. Причем если до последнего времени в Россию шли американские и европейские школы-аутсайдеры, то статус новых игроков оказался существенно более высоким. Они представляют средний и выше среднего эшелон зарубежного бизнес-образования. Не исключено точечное появление на российском рынке и отдельных лидеров, под воздействием кризиса пересматривающих приоритеты и ищущих новые рыночные ниши.
- Это все более заметные структурные подвижки на действующем рынке российского бизнес-образования, стремление национальных лидеров и ключевых игроков сохранить и расширить существующую зону влияния, повысить ценовой и статусный сегменты позиционирования своих бизнес-школ. А также с помощью международных аккредитаций подготовиться к постепенному выходу в ближайшие годы на зарубежные рынки.
- Это ясно прослеживаемый тренд укрепления крупных региональных школ бизнеса, активизировавших деятельность по привлечению клиентов из соседних регионов и стран СНГ, ищущих пути для синергетического объединения усилий с коллегами из сопредельных регионов и подготавливающих к постепенному выходу на национальный рынок бизнес-образования.
- Это выход на российский рынок бизнес-образования брендовых государственных университетов и вузов, проигрывающих в маневренности, гибкости и адаптивности своим негосударственным коллегам и поэтому стремящихся создать новую крупную пограничную между академическим и бизнес-образованием нишу в форме магистерских программ. Вполне вероятно, что магистратура в области менеджмента как второе высшее образование будет способствовать частичному восстановлению монопольных позиций университетов и академических вузов в области долгосрочных управленческих программ, проводимых с ориентацией на государственный диплом, и позволит потеснить на рынке более предприимчивых, но лишенных крупных академических ресурсов негосударственных коллег.
- Это появление на рынке бизнес-образования новых игроков и команд, прежде на нем не представленных и неизвестных. Причем новые игроки и команды зачастую стремятся уйти с регулируемой государственными стандартами и аккредитациями части рынка и играть по новым правилам. Они предпочитают бездипломные, с гибким контентом, «упакованные» в электронные форматы программы. Активно используют в преподавании методы интернет- и скайп-коммуникаций, мобильную телефонию и возможности «u-tube». Пробуют задействовать сетевой и социальный электронный маркетинг для распространения своего продукта, что встречает растущий положительный отклик делового сообщества и в первую очередь молодежной аудитории.
- Это начинающийся процесс перераспределения долей рынка бизнес-образования между магистерскими программами, программами MBA, EMBA, специализированными программами мастерского уровня и широчайшей амплитудой среднесрочных и краткосрочных программ и тренингов, ориентированных на конкретные профессиональные, возрастные, должностные и другие ниши и формирующих новую структуру предложения.
- Это изменение структуры спроса в области бизнес-образования, создающего иную систему предложения, формируемого происходящими изменениями. Что, среди прочего, проявляется:
 - во-первых, в быстром росте и восстановлении доминирующих позиций на рынке сегмента государственного спроса на услуги дополни-

тельного образования, включая заказные управленческие программы низкого качества, создаваемые консалтинговыми фирмами около государственного сектора «под бюджет» (при этом многолетние наработки и экспертиза ведущих бизнес-школ страны в области преподавания этого типа программ зачастую искусственно не замечаются);

- во-вторых, во все более внимательном, тщательном и профессионально грамотном отборе представителями делового сообщества образовательных программ и продуктов, представленных на открытом рынке (в результате открытый рынок становится для поставщиков услуг бизнес-образования существенно более жестким и эластичным к цене);

- в-третьих, в росте на открытом рынке и рынке корпоративных программ, не связанных с «дружеским освоением бюджета», спроса на программы, которые учитывают функциональные и отраслевые особенности бизнеса заказчиков (прослеживается нежелание заказчиков довольствоваться массовыми программами, которые не адаптированы и не готовы адаптироваться под их сегодняшние и завтрашние конкретные нужды).

Приведенный список изменений и подвижек на рынке бизнес-образования (или изменений, затрагивающих рынок бизнес-образования), естественно, далеко не является исчерпывающим. Его можно продолжать. Однако, на наш взгляд, сказанного достаточно, чтобы необходимость скорректировать стратегию и тактику, с которой столкнулось большинство российских бизнес-школ, стала очевидной. А вместе с этим чтобы не менее очевидной стала **необходимость пересмотра и коррекции стратегии крупнейшего национального объединения бизнес-школ страны – Российской ассоциации бизнес-образования.**

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РАБО И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. СТАРЫЕ И НОВЫЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ И ЗАДАЧИ

Российская ассоциация бизнес-образования сложилась как объединение прогрессивной образовательной элиты. В ее руководство всегда входили люди высокообразованные и высокопрофессиональные, одновременно наделенные талантом предпринимателей и организаторов образования, искрометных пре-

подавателей и ученых-исследователей. В системе отношений доминировали демократичность, взаимное уважение, увлеченность важным и интересным делом, отсутствие корысти. Эта система отношений проецировалась из центра вширь и вниз. Любые встречи, будь то в форме научно-практических конференций или дружеских юбилеев, неизбежно выливались в заинтересованные дискуссии по проблемам бизнес-образования. Чтение на конференциях докладов по тексту встречалось скрытым презрением: «Читать мы умеем и сами. Если нечего сказать, лучше не говорить вообще. Ибо известна мудрость – молчи и сойдешь за умного».

Встречи друзей и коллег, общение «первых среди равных» и «равных среди первых», дискуссии с яркими профессионалами, представителями российской интеллигенции сами по себе являлись серьезной ценностью, обростали традициями, воспоминаниями и ритуалами. Так формировалась уникальная корпоративная культура РАБО: культура интеллигентов, профессионалов, единомышленников и разносторонне развитых, интересных людей.

По нашему убеждению, рассматривая варианты будущей стратегии развития РАБО и реализуя будущую стратегию, мы должны исходить из того, что новое руководство ассоциации должно стремиться в максимальной степени сохранить уникальную культуру, сложившуюся в организации за 20 лет ее существования.

Взросление организации, ее количественный и качественный рост, ее движение по фазам жизненного цикла строго в соответствии с управленческой теорией породили необходимость пересмотра ее целей и задач, изменений в системе приоритетов, поиска новых форм и направлений деятельности. Однако подчеркнем еще раз, эти изменения, а также, используя модные англицизмы, этот «редизайнинг» и «рефрейминг» ассоциации должны осуществляться крайне **аккуратно, взвешенно и постепенно, развивая, а не разрушая базовую систему ценностей** сложившейся уникальной корпоративной культуры. Начиная с анализа необходимости уточнения миссии организации, форм деятельности и ритуалов и заканчивая ее уставом и структурой.

Здесь неприемлем подход: «Лес рубят, щепки летят». Здесь ключевые слова – «аккуратно, взвешенно и постепенно». Уникальность корпоративной культуры, как и уникальность людей, ее сформировавших и продолжающих формировать, этого заслуживает! На протяжении десятилетий преподавая управленческие дисциплины, непосредственно связанные с изменением корпоративной культуры и организационным проектированием, мы выработали убеждение, что сравнение корпоративной культуры с деревом или растением, которое можно вырастить только в результате долгой и кропотливой деятельности, реально подтверждается практикой. **Любые попытки ре-**

шения серьезных проблем, связанных с совершенствованием корпоративной культуры, резкими структурными изменениями и ломками (какими бы конъюнктурными соображениями они не оправдывались), обычно в средней и долгосрочной перспективе приводят к негативным последствиям.

Сказанное относится и к начавшейся дискуссии о необходимости радикального изменения структуры управления ассоциации, где сегодня важнейшие организационные решения и ответственность за ключевые мероприятия распределяются между президентом, председателем президиума и генеральным директором (выборным). Участие в управлении организацией одновременно ряда сильных и наделенных полномочиями руководителей, имеющих определенные зоны ответственности, по нашему мнению, отвечает сегодняшним потребностям развития РАБО. Оно соответствует усложнению и количественному росту задач, которые по мере роста организации приходится решать ее руководству, свидетельствует о росте демократических тенденций в управлении ассоциацией. Кроме того, позволяет в перспективе и в случае необходимости закреплять за каждым из прошедших испытание практикой и наделенных серьезными полномочиями руководителей возникающие инновационные направления развития ассоциации. Сохраняя одновременно возможность страховать друг друга.

Естественно, отказ от единовластия президента, от концентрации ресурсов и ответственности в его руках наряду с положительными чертами имеет и недостатки, присущие любой демократической системе управления. Они хорошо известны. Их яркое описание, как и обоснование преимуществ централизации и авторитарной концентрации ресурсов, можно найти в официальных средствах массовой информации любого авторитарного государства мира. Нам же в этой связи хотелось бы напомнить слова У.Черчилля: «Демократия имеет множество недостатков. Но ничего лучшего человечеству пока придумать не удалось!».

У нас не вызывает сомнений, что **выработка новой стратегии развития РАБО, формулирование новых целей, задач, новых направлений деятельности организации** и т.д. неминуемо приведет к совершенствованию структуры управления организацией, к ее организационному изменению, вытекающему из новых целей и задач.

По нашему ощущению, это потребует более активного вовлечения в деятельность РАБО существенного количества новых людей как из Центра, так и из регионов, выступающих инициаторами новых направлений деятельности. Нам представляется преждевременным говорить о том, насколько движение к новым целям и задачам будет определять:

- необходимость ужесточения централизации или, напротив, демократизации РАБО;

- усиление контроля или делегирование инициативы и ответственности по направлениям деятельности;
- концентрацию потенциала для развития «наверху» или развертывания проектных команд из заинтересованных людей.

Как говорят, будущее покажет. Однако свою точку зрения мы выскажем. Наш опыт двадцатилетней работы на открытом образовательном рынке свидетельствует о том, что централизация в структурах, связанных с решением творческих, неординарных и плохо формализуемых проблем, в конечном итоге приводит к одному и тому же результату: наиболее талантливые, одаренные и креативные люди постепенно теряют интерес к делу и «уходят в тень». Их заменяют бодрые исполнители, чей взор светится преданностью очередному лидеру и стремлением к активной деятельности по формализации и упорядочению. Что происходит в дальнейшем – хорошо известно...

То, что нам представляется необходимым обсудить со всей тщательностью, – это те **направления деятельности РАБО, на которых ассоциация планирует сосредоточиться в ближайшие годы**. А также определение группы «стейкхолдеров», или, говоря старорусским языком, «интересантов», которые должны содействовать решению новых задач. Причем, вновь повторимся, при максимальном сохранении той уникальной дружески-профессиональной культуры, которая составляет одно из основных достоинств и сильных сторон ассоциации.

Здесь, как и в вопросе об изменении структуры, существует несколько возможных подходов к развитию. Обозначим **три ключевые варианта развития РАБО**, существенно отличающиеся друг от друга:

- в направлении более тесного сотрудничества с государством и государственными университетами;
- с дистанцированием от государства, государственных и окологосударственных структур, акцентом на нерегулируемые и не(за)регулируемые формы образовательной деятельности, из которых российское бизнес-образование вышло и во многом благодаря которым оно сохранило свою самобытность;
- с акцентом на поиск баланса интересов и развитие возможных форм сотрудничества между государством, государственными и негосударственными институтами бизнес-образования, на поиск нового места РАБО в рамках частногосударственного партнерства, о котором так много говорят, но которое пока не приняло сколь либо устоявшиеся формы.

Именно в этом ключе мы считаем необходимым **определить круг тех лиц** и организаций, которые являются или **должны стать «стейкхолдерами» РАБО**, сотрудничать с организацией и рассматривать

ее успехи и акции как важную поддержку своей основной деятельности. В первом случае это по преимуществу государственные вузы и университеты. Во втором – относительно независимые вузовские структуры бизнес-образования, негосударственные бизнес-школы, широкий спектр консультационных и тренинговых центров и т.д. Именно они создали российское бизнес-образование. Однако следует признать, что повсеместное государственное вмешательство и ужесточение государственного вмешательства и регулирования образования уменьшили общественную роль и влияние этой группы «стейкхолдеров». Будем надеяться, что временно!

В третьем случае, где от РАБО ожидается роль организации, наводящей мосты между государственным и негосударственным образованием, участвующей в законодательных и социально важных инициативах, круг «стейкхолдеров» значительно расширяется. На наш взгляд, в такой роли у РАБО появляется перспектива серьезного развития и наращивания общественного влияния. И только в этом качестве РАБО может быть сегодня интересной для серьезных представителей российского и зарубежного бизнес-сообщества, которое также стремится сформировать работающую модель взаимодействия государства и частного сектора.

ПРОГРАММА МВА И ДРУГИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБО

На протяжении последнего десятилетия корневым направлением деятельности РАБО, в существенной степени определявшим остальные сферы активности ассоциации, являлись мероприятия, связанные с выведением на российский образовательный рынок программ МВА. В существенной степени **именно благодаря росту популярности программ МВА** инициативы по созданию государственных требований по МВА и государственного диплома МВА, формированию Совета Министерства образования РФ по программам МВА **ассоциация приобрела национальный авторитет** и была признана руководством большинства традиционных вузов и университетов страны, работающих на ниве экономики и менеджмента. Этот факт неоспорим. Его надо признать. И им надо гордиться.

На протяжении сравнительно продолжительного периода времени РАБО удавалось через Совет Министерства образования РФ по программам МВА оказывать регулирующее воздействие на национальный рынок бизнес-образования страны, контролировать процедуру оценки качества программ МВА, отстаивать стандарты и принципы, отличающие бизнес-образование от академического, вузовского образования. Менее чем за десятилетие количество про-

грамм МВА и вузов, преподающих программы под этим названием, многократно выросло. Программа МВА была признана государственными органами, образовательным сообществом, бизнесом и средствами массовой информации в качестве основы бизнес-образования.

Как известно, за любое удовольствие приходится чем-то расплачиваться. И обратная сторона происходящего процесса была очевидна с самого начала. Там, где в дело вмешивается государство, добавляется масштабность и массовость, но моментально возникают зарегулированность и бюрократизация. Как результат, теряются гибкость и инновационность. Планка качества в лучшем случае замирает на весьма среднем уровне. А процедуры оценки качества начинают разбавляться исключениями «телефонного права». Или тем, что в зарубежных исследованиях называют особенностью российской бюрократии – «the system of politically backed assessment». Регулирование государством рынка МВА системно и неизбежно принесло и продолжает приносить аналогичные позитивные и негативные результаты.

Значит ли это, что ассоциация должна ограничить сотрудничество с государством и вернуться в лоно «чистого рынка», не связанного никакими дипломами и ограничениями? По нашему мнению, это было бы неправильным! **Поиск путей для сотрудничества с государством надо продолжать и активизировать.** Надо стремиться, чтобы присутствие представителей РАБО в Совете Министерства образования РФ по программам МВА сохранялось и расширялось. Прекращение работы с органами государственной власти и уход РАБО из Совета чреват утратой существенной доли интереса к деятельности ассоциации со стороны ведущих государственных вузов в Центре и регионах. И, как следствие, консервацией или уменьшением числа членов ассоциации, ее национального влияния.

Получается, что сотрудничество с государством – это единственный или единственный главный приоритет в деятельности РАБО? На наш взгляд, нет. **Ассоциация должна искать сферы взаимных интересов с ведущими объединениями представителей делового сообщества (Ассоциация менеджеров России, ТПП, Союз промышленников и предпринимателей, ОПORA и т.д.), инициировать проведение совместных мероприятий и т.д.** Это необходимо для того, чтобы на постоянной основе и оперативно получать обратную связь от представителей заказчиков наших образовательных услуг. Кроме того, такое сотрудничество укрепит роль и авторитет РАБО как представителя бизнес-образования России в глазах делового сообщества, создаст платформу для более тесного обмена информацией и совместных инициатив в отношении органов государственной власти.

Было бы правильным и **расширение взаимодействия РАБО с представителями ассоциаций него-**

сударственных учебных заведений, о деятельности и инициативах которых мы зачастую практически ничего не знаем, хотя работаем на рынке в достаточно близких условиях.

Признавая важнейшую роль, которую программа MBA сыграла и продолжает играть в развитии РАБО и повышении статуса ассоциации, мы одновременно считаем, что РАБО должна расширять спектр направлений деятельности и услуг, оказываемых представителям образовательного и делового сообщества. Именно так работают все ведущие ассоциации школ бизнеса мира. По нашему мнению, круг образовательных вопросов и программ, которым ассоциация уделяет первостепенное внимание в рамках своей деятельности, должен быть расширен в первую очередь.

В области развития образовательных программ наряду с программами MBA **в фокусе ассоциации должны однозначно находиться программы вузовского образования в области бизнеса и менеджмента. И прежде всего программы магистерского уровня.** Переход России на двухуровневую европейскую систему образования порождает множество практических вопросов, связанных с оценкой качества, расчетом трансфертных кредитов, созданием сквозных предметных программ «бакалавриат – магистратура», уточнением компетенций и т.д. Будет правильным, если РАБО станет одним из мозговых центров по осмыслению и решению этих проблем. Тем более что соответствующий потенциал у ассоциации имеется.

Следует особо отметить такую важнейшую и набирающую популярность во всем мире область бизнес-образования, как дистантное образование. **Дистантное образование сегодня – это** не просто формат передачи знаний с использованием средств современных коммуникаций. Это **формирующаяся новая философия образования со своими уникальными методологией и методикой, находками и проблемам.** Значимость дистантного образования, широта рыночного охвата и применимости быстро растут. Не случайно, что даже самые снобистские школы бизнеса мира, входящие в **«Ivey League»**, вынуждены все шире использовать элементы дистантного образования в своих программах. Можно предположить, что дальнейшее развитие современных средств коммуникации и передачи информации будет способствовать еще более быстрому распространению и повышению значимости разнообразных форм образования, не привязанных к традиционным университетским и вузовским учебным комплексам. Одновременно переплетение контактных и дистантных форм обучения сделает проблемы развития дистантного образования, внедрения его элементов и методологических подходов крайне актуальными как для специализированных, так и для традиционных, «камерных» бизнес-школ.

Не должны оставаться вне поля зрения и такие важные направления бизнес-образования, как управленческие тренинги и консалтинг, а также проведение среднесрочных и краткосрочных программ, построенных преимущественно в интерактивной, симуляционной и тренинговой формах. Следует отметить, что благодаря подвижнической работе отдельных энтузиастов из руководства РАБО в последнее время наметились интересные и многообещающие сдвиги в направлении оценки качества тренинговых программ. Нам представляется, что эта работа должна быть продолжена. **А программы тренингового типа, рыночный спрос на которые, несмотря на кризис, устойчиво растет, также должны постоянно находиться в зоне интересов РАБО.** Это тем более важно, что создаваемые при крупных компаниях «корпоративные университеты» в российских условиях зачастую по сути являются гибридами отраслевых институтов повышения квалификации и тренинг-центров среднего уровня. На наш взгляд, более активная работа РАБО в тренингово-консалтинговом сегменте рынка могла бы способствовать росту интереса к ассоциации со стороны корпоративных университетов и, таким образом, содействовать налаживанию отношений РАБО и российских компаний, при которых эти университеты действуют.

В последние годы возник и развился ряд интереснейших инициатив региональных бизнес-школ, входящих в РАБО. Об одной из них нам хотелось бы сказать особо. Речь идет **об уникальном межрегиональном опыте объединения лучших педагогических ресурсов и учебно-методических материалов в целях повышения качества** и конкурентоспособности региональных программ. С нашей точки зрения, происходящий процесс выходит за рамки ординарной межрегиональной акции и является действительно уникальным. Его инициаторам удается работать на основе классического для теории менеджмента и бизнес-образования принципа **«win-win»** («выигрыш-выигрыш»), о котором в нашей стране так часто и так много говорят, но в силу ряда обстоятельств так редко реализуют на практике. Опыт синергетического объединения ресурсов ряда ключевых региональных игроков для достижения нового качества, который не просто декларируется как светлая цель, а работает, заслуживает более широкого освещения и пропаганды. Заслуживает того, чтобы быть распространенным в других регионах страны как пример сочетания выгоды и правильного понимания социальной ответственности и ориентации на интересы клиентов. Заслуживает того, чтобы быть поддержанным теми российскими бизнес-школами, которые причисляют себя к национальным лидерам бизнес-образования.

Как уже отмечалось, за двадцатилетие существования РАБО удалось завоевать солидный международный авторитет. **Ведущие объединения школ бизнеса мира – AACSB International, EFMD, AMBA**

International, CEEMAN и другие – однозначно признают за РАБО право быть представителем российского бизнес-образования на международной арене. Эти позиции ни в коем случае нельзя терять. Напротив, их надо наращивать и развивать как уникальное преимущество РАБО, обеспечивающее ассоциации существенно более высокий национальный статус. Представители этих международных объединений на регулярной основе участвуют в международных конференциях, семинарах и симпозиумах РАБО как в России, так и за рубежом. С руководством РАБО заинтересованно и детально обсуждаются проблемы развития бизнес-образования планеты, вопросы социальной ответственности, проблемы оценки качества бизнес-программ.

Представляется, что, поскольку в нынешних условиях качество становится все более определяющим фактором, формирующим успех или неудачу любой серьезной бизнес-школы на рынке, **о роли РАБО в независимой оценке качества программ и бизнес-школ стоит сказать отдельно.** Известно, что примерно десятилетие назад РАБО выступала с инициативой создания национальной независимой системы оценки качества программ бизнес-образования и пыталась наладить процесс аккредитации ведущих бизнес-школ. Однако в силу ряда причин, и прежде всего благодаря нехватки опыта, ресурсов и влияния, эта инициатива не получила должного развития. А возникшая несколько позже возможность создания государственного стандарта и государственного диплома MBA потребовали сосредоточения всех усилий и энергии руководства и актива РАБО на этом новом и перспективном направлении. Вслед за разработкой государственных требований к MBA последовал эксперимент по проведению «пилотных» программ MBA группой ведущих бизнес-школ России, подведение его итогов, работа по популяризации программ MBA и т.д. Вопросы, связанные с независимой профессиональной оценкой качества школ бизнеса и программ, отошли даже не на второй, а на третий, четвертый, пятый и т.д. план.

Быстро растущий интерес делового сообщества страны к альтернативным (негосударственным) оценкам качества, приобретшие незаслуженную популярность «случайные» рейтинги и рэнкинги бизнес-школ и программ, которые в последние годы в России не публикует только ленивый, а также заявление руководителей страны о том, что государственные органы не должны присваивать монопольное право аккредитации профессиональных программ и тем более не должны превращать свою деятельность в источник коммерческих доходов, – все это и целый ряд других факторов свидетельствует о том, что РАБО пора провести самую тщательную ревизию своих возможностей и ресурсов для более активного включения в национальную оценку качества бизнес-образования. Если этого не сделает РАБО, то с высокой сте-

пенью вероятности можно утверждать, что в самое ближайшее время за РАБО это сделают другие профессиональные ассоциации. **Идея формирования саморегулирующейся организации (СРО), состоящей из представителей делового сообщества, образовательного сообщества и государства, что называется, «витает в воздухе».** И вопрос только в том, у какой организации или группы лиц окажется достаточно профессионализма, изобретательности, харизмы, связей, знакомств, пробивной силы и организаторских способностей, чтобы эту идею утилизировать. Обращает на себя внимание тот факт, что в США, Европе и Великобритании профессиональной оценкой программ бизнес-образования и бизнес-школ занимаются важнейшие международные партнеры РАБО, уже упоминавшиеся AACSB International, EFMD, AMBA International, CEEMAN и другие. Это дает РАБО, по нашему мнению, определенные преимущества. Ассоциация может без труда использовать опыт своих зарубежных коллег, которым те без сомнения охотно поделятся, может привлекать зарубежных коллег к «мозговому штурму», к участию в рабочих группах и комиссиях, использовать документы дружественных зарубежных объединений в качестве основы для разработки российских аналогов. Однако, к сожалению, приходится констатировать, что перечисленные преимущества не являются определяющими и что более активные российские ассоциации имеют все шансы первыми начать и возглавить процесс создания национальной независимой оценки качества.

И, пожалуй, еще один момент. Вплоть до настоящего времени бизнес-образование в нашей стране лишено серьезного материально-финансового основания, каким во всех цивилизованных странах являются «эндаументы», или фонды целевого финансирования. Появление в России несколькими годами ранее специального закона о целевых фондах ситуацию кардинально не изменило. В отсутствие реальных налоговых льгот и, что не менее важно, в отсутствие прописанных инструкций по применению закона он фактически не работает. Это лишает российское бизнес-образование источников для развития «вглубь» – ресурсов для финансирования серьезных прикладных исследований, подготовки и переподготовки молодых преподавателей, внедрения дорогостоящих технических достижений в сфере коммуникаций, создания авторских коллективов для написания учебников по бизнесу, конкурентоспособных с лучшими зарубежными аналогами. Могут возразить, что все это в какой-то степени делается. Что ведущие бизнес-школы, экономя на зарплате профессуры, находят средства для исследований. Что национальный проект «Образование» где-то и что-то дал и бизнес-образованию. С этим нельзя не согласиться. Однако вопрос финансирования бизнес-школ и инновационных проектов в образовании – это вопрос национального значения и вопрос конкурентоспособности оте-

чественного бизнес-образования в самом ближайшем будущем. Думается, что было бы неплохо, если бы РАБО смогла включить свои мощные интеллектуальные ресурсы и свое влияние, чтобы **способствовать формированию не только альтернативной экспертизы качества бизнес-школ и программ, но и альтернативной, прозрачной и подконтрольной обществу системы альтернативного финансирования образования** вообще и бизнес-образования в частности.

Об итогах деятельности, успехах и достижениях РАБО за двадцать лет, как и о стратегических планах и задачах ассоциации, можно было бы говорить еще очень много. Однако рамки и параметры статьи не дают нам такой возможности. Поэтому мы ограничились изложением только тех моментов, которые, на наш взгляд, являются важнейшими. Или во всяком случае претендуют на то, чтобы быть перечисленными среди важнейших.

Как известно, РАБО находится на этапе, когда наряду с подведением итогов двух десятилетий успешной деятельности мы всерьез думаем о новых направлениях развития. Надеемся, что в ближайшие месяцы нам удастся обсудить много новых интересных и новаторских идей, соглашаясь или не соглашаясь с коллегами по конкретным вопросам и, безусловно, понимая самое главное: то, что мы наработали за двадцать лет – от уникальной атмосферы и традиций до управленческих подходов и авторитета – мы обязаны бережно сохранять и умножать. Многие из нас являются членами РАБО столько же лет, сколько ассоциация существует, то есть все двадцать лет! А это, если вспомнить историю о сорокалетнем хождении Моисея по пустыне, составляет половину креативной жизни представителя любого поколения.

Уважаемые коллеги и друзья! Мы создали очень хорошую, инновационную и интеллигентную организацию! Давайте поможем ей выработать новую сильную стратегию развития. И стать еще лучше в интересах наших факультетов и школ бизнеса, в интересах развития российского бизнес-образования!



Российское образовательное сообщество с большим интересом обсуждает проблемы влияния мирового финансового кризиса на экономику и образование страны. Одна из последних конференций Российской ассоциации бизнес-образования была посвящена вопросам трансформации бизнес-образования под влиянием глобальных изменений. О проблемах преодоления финансового кризиса в нашей стране, возможных точках роста российской экономики, слагаемых успешной карьеры финансиста и о возможности участия в программах бизнес-образования бизнесменов, влиятельных предпринимателей и политиков мы беседовали с известным финансистом, бывшем главой, а ныне экспертом Центрального банка РФ В.В.Геращенко.

«С мыслью о преподавании я не расстался...»

Интервью В.В.Геращенко



Редактор. Виктор Владимирович, несколько вопросов о финансовом кризисе. Вы разделяете мнение о том, что кризис закончился?

В.В.Геращенко. Банковская система России подверглась оттоку средств и главным образом за счет банковских средств зарубежных банковских респондентов. Эта проблема была быстро и правильно решена с помощью средств Стабилизационного фонда и частичного использования валютных резервов Центрального банка. Конечно, когда кризис касается России, нет смысла кредитовать дефицит бюджета или платежного баланса США. Когда

Виктор Владимирович ГЕРАЩЕНКО, доктор экономических наук, профессор, бывший глава, а ныне эксперт Центрального банка РФ

иностранные банки или инвесторы отзывают свои средства, особенно краткосрочные, так как им самим нужны эти средства, необходимо помогать отечественным банкам и компаниям справляться с этой сложной ситуацией. Однако если следить за информацией в СМИ, то становится понятно, что вопросы развития инфраструктуры не решаются и по сей день, хотя известно, что в бюджете деньги были. Например, с 2004 года в стране сложился положительный бюджет, средства переводились в Стабилизационный фонд, однако этот фонд был в долларах, другими словами, мы кредитовали экономику США, вместо того чтобы латать собственные дыры, которых в нашей инфраструктуре достаточно и которые являются обязательством государства, а не частных компаний. Предстоит многое сделать для того, чтобы привлечь внимание инвесторов к инфраструктуре. К сожалению, сегодня внешние и внутренние инвесторы находят для себя более привлекательные места вложения свободных средств. Безусловно, государству предстоит еще многое сделать для стабилизации экономики и повышения инвестиционной привлекательности.

Редактор. Деньги, имеющиеся у российского населения, тоже могли бы работать на экономику нашей страны. Что нужно сделать, чтобы люди доверяли российским банкам? Как Вы оцениваете их конкурентоспособность?

В.В.Герашенко. В нашей истории, после 1917 года, по моему мнению, было только две денежные реформы. Первая – реформа 1922 – 1924 годов, а вторая – 1947 года. Все остальные меры были связаны с денежным обращением, но не были направлены, с точки зрения политики Центрального банка, на конфискацию денежных средств населения. Правда, в 1992 году, когда Советский Союз был распущен, произошла либерализация цен. Тогда цены за 1992 год выросли на двести восемнадцать процентов, а индексацию заработных плат и вкладов начали осуществлять только со второго полугодия. В результате многие вклады населения потеряли свою стоимость. Вопрос об индексации, как известно, рассматривался в Совете Федерации. С точки зрения денежной политики, включая деноминацию, все названные меры не были направлены на то, чтобы использовать деньги населения, то есть конфисковать их на какие-то потребности государства. Даже когда меняли пятидесятирублевые купюры, были определены правила обмена, которые четко соблюдались. На мой взгляд, подрыва доверия к банкам быть не должно.

В настоящее время в России уже работает достаточно много отделений иностранных банков. Некоторые иностранные банки стремятся привлечь средства физических лиц. Однако, как правило, большинство этих банков пришло к нам за своими кли-

ентами, которые осуществляют деятельность на территории России, или оказывает услуги местным клиентам, имеющим в качестве деловых иностранных партнеров клиентов того или иного банка. Тем не менее большинство иностранных банков ограничивает число обслуживаемых физических лиц размером минимального вклада, например не менее ста тысяч рублей.

Большое значение для повышения конкурентоспособности отечественных банков имеют установленные Правительством РФ правила страхования вкладов населения. Сегодня государство гарантирует возврат суммы вклада в размере семисот пятидесяти тысяч рублей. Большинство ведущих банков в эту систему страхования входит, поэтому бояться за свои вклады населению не стоит.

Редактор. Под влиянием экономического кризиса в СМИ бурно обсуждался вопрос о резервных валютах. Каково Ваше мнение о перспективе изменения резервной валюты?

В.В.Герашенко. В 1963 году было принято решение о создании Международного банка экономического сотрудничества. В основу этого решения легла идея ввести так называемый переводной рубль, который был бы валютой расчетов социалистического лагеря. Однако с этой валютой ничего не получилось, она не стала международной валютой, а стала как бы клиринговой системой расчетов. При этом каждый год представители стран собирались и обсуждали, что делать, как преобразовать имеющийся у некоторых сторон положительный остаток в нужные для страны товары и т.д. Ничего из этого не получилось, поэтому высказывания о создании московского международного финансового центра – это пока только разговоры.

Вот, например, Китай при тех огромных валютных резервах, которыми он располагает, часть этих средств переводит в доллары. При этом основной валютой размещения от их положительного платежного баланса также является доллар. Экономика США по-прежнему является самой мощной и динамичной экономикой в мире. На мой взгляд, если судить по публикациям в серьезных изданиях, экономика США все больше и больше становится инновационной. Она идет на свободное размещение средств в других странах, где производство самых обычных товаров дешевле, чем в США, с учетом того высокого уровня жизни, который существует в этой стране и который делает их товар неконкурентоспособным. Несмотря на то, что доля доллара в международных валютных расчетах уменьшилась (лет десять назад она составляла около семидесяти пяти процентов, а сейчас сократилась до пятидесяти пяти процентов), доллар сохраняет за собой роль резервной валюты.

Редактор. *Насколько реалистичны высказывания о появлении единой денежной единицы на территории зоны свободной торговли в Америке аналогично введению евро на территории ЕС?*

В.В.Герашенко. Лет пять – шесть назад велись дискуссии насчет того, что США имеет соглашения с Мексикой и Канадой о введении единой валюты для всех трех стран. Однако все осталось на уровне разговоров, так как США в этом не заинтересованы. В некотором смысле это была игра: зачем использовать американский доллар, канадский доллар или мексиканское песо, почему бы ни сделать одну валюту? Но в каждой из названных стран свое состояние экономики, свои подходы к решению экономических проблем, которые очень сложно сравнивать. Поэтому когда у нас кто-либо начинает пугать, что американцы могут ввести какую-то новую валюту и отказаться выполнять свои обязательства по чужим активам в долларах США, то я считаю, что это просто ерунда.

Редактор. *В связи с мировым финансовым кризисом что ожидает банковскую систему?*

В.В.Герашенко. На мой взгляд, не случайно в Конгрессе США обсуждается вопрос о возврате к старому разделению банков на обычные традиционные банки и банки инвестиционные. Когда было ликвидировано такое разделение, то многие банки стали отвлекаться от работы с кредитованием клиентуры на различные спекулятивные операции с бумагами. Естественно, безответственное использование различных финансовых инструментов и привело к кризисной ситуации. Поэтому все должно решаться в рамках разумных ограничений, а не создания спекулятивных бумаг, которые основаны на предположении, что инвестиции в эту отрасль, например страхование жизни, будут иметь превалирующее значение в будущем. На мой взгляд, следует рассуждать просто: любому среднестатистическому человеку нужны самые элементарные вещи – питание, одежда, жилье.

Если брать экономику США как пример самой динамичной экономической модели, то стоит вспомнить, что раньше все развитие шло через жилищный сектор. В США лет пятнадцать назад примерно двадцать шесть процентов семейного бюджета шло на погашение кредита, который был получен на жилье. Студенты, окончивая учебное заведение, могли купить себе жилье, а затем по мере роста дохода и изменения состава семьи переезжать в более комфортные жилищные условия. Таким образом, жилищное строительство выступало в роли локомотива, за которым уже шли другие расходы семьи, связанные с питанием, приобретением автомобиля, отдыхом и путешествиями. Ос-

новная масса населения тогда жила на зарплату, а не на доходы от банковских вкладов или ренты от сдачи свободного жилья в аренду. Только один процент семей имел доход от вложений более чем пятидесяти процентов совокупного годового дохода. Сейчас ситуация, конечно, изменилась. Сегодня даже парикмахер играет на бирже.

Редактор. *Виктор Владимирович, недавно вышла в свет книга «Жизнь и удивительные приключения банкира Виктора Герашенко, записанные Николаем Кротовым». Что лучше удалось представить в книге – судьбу незаурядного человека или историю известного банкира?*

В.В.Герашенко. Идея написания книги родилась случайно. Кротов задался целью написать летопись развития банковского дела в нашей стране начиная с восьмидесятых годов прошлого века. Именно тогда постановлением Правительства СССР было создано шесть государственных банков. Однако государственные банки не были готовы кредитовать индивидуальные или малые предприятия. В связи с этим начиная с 1988 года (то есть до того, как был принят закон о банках и банковской деятельности) стали образовываться банки. В Постановлении о развитии кооперации было включено положение о том, что могут создаваться кооперативные банки. Большинство из вновь созданных банков были мелкие, так как свободного капитала в то время в стране не было. Существующие сегодня требования к размеру минимального капитала банка привело к тому, что количество банков сократилось в два раза по сравнению с 1989 – 1990 годами. Укрупнению банков также помогли дефолт 1998 года и финансовый кризис 2009 года.

Николай Кротов писал книги о развитии банковской системы, о системе загранбанков и т.д. Сейчас он принимает участие в создании книги о 150-летию Центрального банка РФ. Во всех этих книгах он писал и обо мне, так как я долго работал в банковской системе. В одном только Внешторгбанке проработал двадцать девять лет! В августе 2010 года исполняется пятьдесят лет с того момента, как я пришел работать в Госбанк СССР, в управление иностранных операций.

На базе моих интервью и высказываний моих коллег, а также документов, которые касались развития банковской системы нашей страны, и была написана эта книга. Я не собирался писать мемуаров, а вот такой сборник материалов и статей может представлять интерес для профессионалов и даже для широкой публики. Мы собрали высказывания дружелюбно и критически настроенных коллег, документы разных периодов развития банковской системы, и получилась книга, по мнению многих,

достаточно интересная. Книга вышла тиражом три тысячи экземпляров и уже разошлась, поэтому будет напечатан дополнительный тираж в семь тысяч экземпляров.

Мемуарную литературу справедливо упрекают в том, что авторы преувеличивают свою значимость и, стараясь никого не обидеть, приукрашивают некоторые поступки и события. На мой взгляд, в книге удалось через жизнь человека и его семьи проследить определенные этапы становления и развития банковской системы нашей страны и показать некоторые стороны банковской практики.

Редактор. Какой период жизни был решающим в формировании Вас как профессионала и наиболее способствовал развитию Вашей карьеры?

В.В.Герашенко. С восьмого класса школы я хотел быть юристом и собирался поступать в юридический институт. Однако мои родители убедили меня пойти учиться в экономический институт, мотивируя это тем, что экономисту проще найти работу. После некоторых раздумий я решил поступать в финансово-экономический институт. Нас готовили для работы в отделениях банка, а попали я и мои однокурсники-москвичи в управление иностранных операций, так как торговля развивалась быстрыми темпами и просто не хватало операционистов. Три года я работал операционистом и оформлял документы по экспорту товаров за границу, в то время как некоторые мои сокурсники начали быстро двигаться в сторону более содержательной работы, в другие подразделения. Известная фамилия в тот момент не способствовала моему должностному продвижению, так как моему отцу в середине пятидесятых годов пришлось уйти со своей должности. Однако я себя хорошо показал, и меня пригласили работать в заграничный банк.

В моем карьерном продвижении мне несколько раз помогал случай. Так складывались обстоятельства, что мне предлагали ехать на работу за рубеж вместо кого-то. Например, в Ливан должен был ехать один мой товарищ, но его перевели на другую работу, а меня направили вместо него. Это назначение меня не обрадовало. Однако через год моего начальника позвали работать членом правления Внешторгбанка, на что он немедленно согласился, а меня перевели на его место, и я стал управляющим отделением Московского народного банка в Ливанской Республике. Другой случай тоже был следствием стечения обстоятельств. Я должен был ехать во Францию, но в связи с болезнью одного коллеги меня направили вместо него в Германию, во Франкфурт, одного без семьи. Через полтора года я приехал домой в отпуск из Германии, а у нас на грани банкротства было отделение Московского

народного банка в Сингапуре с возможными убытками триста пятьдесят миллионов долларов. Учтывая опыт моей работы, мне предложили место управляющего отделением Московского народного банка в Республике Сингапур. Таким образом, я приобрел опыт работы и продвинулся по службе.

Редактор. В упомянутой книге Николая Кротова многие высказываются о Вас как о высоком профессионале и человеке с независимым мнением. Какой стиль руководства Вам ближе?

В.В.Герашенко. Я работал в четырех заграничных банках. Каждый раз я приходил в сложившийся коллектив. Если кто-то не соответствовал сложившейся ситуации или являлся слабым профессионалом, то ему просто не продлевали контракт. Как правило, я работал в условиях, когда коллектив сотрудников уже был подобран. Моя задача состояла в том, чтобы адаптироваться к той культуре, которая сложилась в коллективе.

Когда меня пригласили работать в Центральный банк, то решающим моментом являлось то, что я имел опыт работы в четырех отделениях заграничных банков. Выбор пал на меня, поскольку я хорошо знал кредитно-денежную политику центральных банков в рыночной экономике, а требовались новые подходы в деятельности Центрального банка страны. На совещании у премьер-министра СССР Рыжкова я высказал свое мнение о том, что необходимо развивать ипотечный рынок жилья, так как это будет мотивировать население работать качественно и это рынок, который двигает экономику всех ведущих стран.

По закону, в ЦБ тринадцать членов совета директоров, и решение может быть принято, если не менее семи членов проголосовали «за». У нас иногда возникали споры, и в этом случае я старался каждому дать возможность высказать свое мнение. Я всегда пытался прийти к консенсусу, особенно когда речь шла о каких-либо значимых решениях. Конечно, мне ближе демократический стиль руководства, и я терпимо отношусь к подчиненным, имеющим собственное мнение, отличное от мнения начальства.

Редактор. Виктор Владимирович, сегодня Вы как известный финансист, трижды возглавлявший Центробанк России, преподаете в Финансовой академии при Правительстве РФ. Интересно ли Вам читать лекции?

В.В.Герашенко. Мне предложили прочитать курс лекций студентам о происхождении денег и развитии банковского дела. Первый раз мне показалось это интересным, но когда через год я начал читать

лекции второй раз, то понял, что я не лектор и мне уже совсем неинтересно. Конечно, я могу какую-то тему обсуждать несколько раз и с некоторыми новыми нюансами и дополнениями, но для меня это не представляет интереса. Тогда и появилось решение записать мои лекции и выпустить книгу «Россия и деньги. Что нас ждет?». Книга со столь интригующим названием вышла в свет в 2008 году перед кризисом. В ней много данных из истории возникновения денег и становления банковского дела в России, много фактов о постепенном переходе от расчетов наличными деньгами к расчетам через банки, а в скором времени – к электронным расчетам. Со временем банковский бизнес очень изменится, все операции будут осуществляться с помощью электронных средств связи. Помимо положительных моментов переход к электронной системе расчетов обострит проблему защиты от несанкционированного доступа в систему со стороны хакеров. Тем не менее с мыслью о преподавании я не расстался, и сейчас готовлюсь читать курс лекций в бизнес-школе Финакадемии, поэтому пока рано говорить о впечатлениях.

***Редактор.** Для Российской ассоциации бизнес-образования 2010 год – юбилейный, исполняется двадцать лет со дня основания ассоциации. Деятельность РАБО в этот период была направлена на становление и развитие российского бизнес-образования. Что бы Вы пожелали РАБО в связи с юбилеем?*

В.В.Герашенко. Хотелось бы пожелать успехов и долголетия. Думаю, что столь авторитетному профессиональному сообществу как РАБО необходимо занимать активную позицию в процессе реформирования отечественной системы образования. РАБО должна иметь самостоятельную точку зрения и бескомпромиссно высказывать свое мнение по вопросам, касающимся сферы образования. Ассоциации необходимо, объединив усилия, с одной стороны, всячески способствовать инновациям, а с другой – от имени образовательного сообщества противостоять непродуманным реформам, которые будут иметь отрицательные последствия для нашей страны.



«Активная, целеустремленная позиция человека – основа развития карьеры»

Интервью ректора
Государственного
университета управления
А.М.Лялина



В 2009 году исполнилось 90 лет с момента основания Государственного университета управления (ГУУ). За эти годы вуз прошел большой путь – от промышленно-экономического института до одного из крупнейших экономических учебных заведений России. Сегодня, когда многие вузы ведут подготовку кадров по направлению «Менеджмент», стоит вспомнить, что в нашей стране первых профессиональных управленцев в 1976 году подготовил именно ГУУ (в то время Московский институт управления). За минувшее время из стен университета вышли более 70 тысяч молодых высококвалифицированных специалистов, активно работающих на всех уровнях управления предприятиями, организациями, государственными и муниципальными структурами. Университет сохраняет передовую позицию в управленческом образовании страны благодаря созданной за годы своей деятельности научной школе и целой плеяде выдающихся ученых в области менеджмента, таких как профессора Д.С.Львов, И.Н.Иванов, Э.М.Коротков, А.В.Райченко, Н.Ф.Самсонов, З.В.Кирьянова, Б.З.Мильнер, Н.Н.Громов, З.П.Румянцева, Н.А.Саломатин и многие другие.

Алексей Михайлович ЛЯЛИН, доктор экономических наук, профессор, ректор Государственного университета управления

Редактор. Алексей Михайлович, Государственный университет управления – один из старейших вузов страны, прошедший долгий путь развития. Какие традиции остаются неизменными для университета, определяют индивидуальность ГУУ, создают его сегодняшний имидж?

А.М.Лялин. Главная традиция нашего университета – акцент на гуманитарную составляющую подготовки выпускников, что особенно важно для менеджеров, которым предстоит работать с людьми. Мы стремимся предоставить нашим студентам возможность живого общения, учим приобретать навыки деловой культуры, понимать важность решения социальных программ в организации. Кроме того, мы продолжаем традицию подготовки специалистов для конкретных потребителей. В отличие от многих вузов, например таких, как Экономическая академия имени Плеханова или Финансовая академия, мы всегда работали для потребителя – реального предприятия.

В ГУУ, как и прежде, очень дорожат преподавательским составом. Мы стремимся сохранить свои кадры, так как прекрасно понимаем, что именно старшее поколение преподавателей обеспечивает преемственность поколений, без которой разрушится школа научно-преподавательской деятельности. Молодым сотрудникам университета есть у кого перенять опыт научной и педагогической работы со студентами.

Еще одна традиция ГУУ – инновационность. Много лет назад в нашем университете впервые начали готовить специалистов по управлению. Первая российская магистерская программа появилась также в ГУУ – в 1991 году (тогда еще в СССР). Университет постоянно работает в направлении развития специализаций. По инициативе ГУУ сейчас разработаны такие программы специализаций, как «Менеджмент в социальной сфере», «Менеджмент в рекламе» и т.д.

Более шестидесяти процентов наших выпускников ориентированы на конкретный объект, в том числе и отраслевой. Последнее время мы начали укрупнять наши подразделения, институты. При этом не происходит отхода от отрасли, укрупнение идет по основным видам деятельности. Например, мы организовали Институт управления в промышленности и энергетике, в котором студенты изучают особенности машиностроения, химической и металлургической промышленности. Большие институты в рамках университета ведут подготовку менеджеров для строительства, транспорта и т.д.

Редактор. За последние десять лет масштабы деятельности университета заметно возросли. Можно говорить о том, что вуз главным образом развивается экстенсивно. Есть ли признаки интенсивного развития, то есть качественные изменения в деятельности университета? Реализуются ли новые проекты?

А.М.Лялин. За последние годы произошло значительное развитие материально-технической базы ГУУ. Бес-

спорно, в этом большая заслуга моего предшественника, ректора университета А.Г.Поршнева, по инициативе и при непосредственном участии которого было построено около сорока тысяч квадратных метров площадей. Сделать это в условиях перестройки, в условиях перехода к рыночной экономике было действительно очень сложно. Однако именно это позволяет нам сегодня развивать качество подготовки выпускников. Университет располагает специализированными аудиториями, хорошо оборудованными компьютерными классами. Совсем недавно мы смогли обеспечить Wi-Fi-доступ в Интернет на всей территории университета. Если раньше у нас в общежитии было не более ста – ста пятидесяти пользователей, то теперь работают около пятисот пользователей, то есть студенты получили возможность осуществлять самостоятельную работу с использованием интернет-ресурсов. Это лишний раз подтверждает ту абсолютную истину, что оба аспекта – развитие материально-технической базы и повышение качества образования – тесно связаны.

Серьезное внимание уделяется информационно-техническому обеспечению учебного процесса. Прежде всего это библиотека. Уже полностью осуществлен компьютерный сервис в залах библиотеки, сегодня мы занимаемся так называемой электронной библиотекой и при этом довольно много усилий тратим на создание серьезной виртуальной среды, где есть все базы доступа к различным российским и иностранным ресурсам, которые существуют. Мы на них подписаны, и имеется доступ на любом рабочем месте в рамках двух с половиной тысяч точек подключения к внутренней сети и Интернету. Если продолжать тему технического обеспечения учебного процесса, то, на мой взгляд, здесь необходимы дальнейшие усилия по созданию учебного телевидения.

Теперь об использовании того, что есть. Следует отметить, что виртуальное пространство университета пока не вполне соответствует уровню сайтов кафедр, сайтов институтов, уровню общеуниверситетских ресурсов, которое можно было бы реально использовать в учебном процессе. И если провести сравнение с большим университетом на Западе, то мы здесь отстаем очень заметно. Поэтому существенная часть наших усилий нацелена на то, чтобы превратить эти технические средства в некоторый продукт, который реально помогает образованию. В настоящее время вся территория университета покрыта точками доступа к соответствующим ресурсам.

Сейчас мы в завершающей стадии подготовки сетей автоматизации деканатов, автоматизации делопроизводства. Создана сама система, которая прошла практическую апробацию в случае электронного деканата и электронного документооборота. Завершается такая же апробация по системам «Абитуриент» и «Кадры». Полагаю, что в рамках целого ряда шагов, которые мы будем совершать в этом учебном году, к лету мы сможем выйти на качественно новый уровень использования тех технологий, которые у нас имеются.



Редактор. *ГУУ как признанный лидер менеджмент-образования нашей страны принимал участие в разработке проекта федеральных государственных образовательных стандартов по направлению «Менеджмент». Что концептуально отличает стандарты третьего поколения?*

А.М.Лялин. Разработка новых стандартов, безусловно, будет способствовать повышению качества образования. Прежде всего оказано доверие ученым советам университетов, которые отныне будут определять пятьдесят процентов дисциплин учебного плана. На мой взгляд, это заметный шаг вперед, который позволит включить в учебные планы новые современные курсы. Напомню, в старом стандарте только порядка двадцати – двадцати пяти процентов дисциплин было разрешено определять университетам самостоятельно. К сожалению, старый стандарт препятствовал обновлению учебных планов. Существовал своеобразный порочный круг: если вы не выдерживаете стандарт, то теряете лицензию, если выдерживаете – то не имеете права ввести новые курсы. В результате Болонская декларация, которая предусматривает мобильность студентов и преподавателей, не может быть реализована. Наши партнеры на Западе активно вводят новые курсы, а наши университеты не могут, так как рискуют потерять лицензию. Переход на новый стандарт предоставит нам возможность реализовать собственное видение стандарта, которое поддержано учебно-методическим объединением вузов России. В УМО входит более пятисот вузов, которые готовят специалистов в области менеджмента. С нашими предложениями по стандарту мы знакомили комиссию, которую возглавляет декан факультета менеджмента СПбГУ В.С.Каткало. Однако третий стандарт по-прежнему не утвержден, а пока стандарт не утвержден, кафедры университета не могут начать активную подготовку и разработку новых учебных планов по многоуровневой системе подготовки. Безусловно, нам бы хотелось как можно скорее получить утвержденный новый стандарт.

Редактор. *Готово ли общество, и прежде всего рынок труда, к изменениям в связи с переходом высшего образования на подготовку бакалавров и магистров?*

А.М.Лялин. Действительно, многие работодатели считают, что магистр, который будет обучаться шесть лет, имеет больший потенциал знаний, нежели бакалавр. До сих пор мы не знаем, какой будет ориентация бакалавра менеджмента. Пока не разработаны тарифно-квалификационные справочники ни для выпускников бакалавриата, ни для магистров. Не определены конкретные должности в штатном расписании, которые может занимать кандидат с дипломом бакалавра или магистра. Для работодателя важно знать, какими знаниями, навыками, компетенциями обладает выпускник соответствующей программы обучения. При этом общество плохо подготовлено к этим изменениям. Многие абитуриенты и даже их родители просто не понимают, какие преимущества дает диплом бакалавра или магистра. Самое главное сегодня – приве-

сти в соответствие представления двух сторон «университет – работодатель» относительно подготовки выпускников разных уровней для работы на различных рабочих местах. Мы привлекаем работодателей к участию в формировании учебных планов. Совсем недавно мы получили свидетельство о сотрудничестве с бизнесом от Торгово-промышленной палаты и стремимся установить прочные отношения с бизнес-сообществом через Российский союз промышленников и предпринимателей.

Редактор. *Как Вы строите отношения с работодателями, каким образом их запрос учитывается в учебных планах и программах? С какими крупными компаниями взаимодействует ГУУ?*

А.М.Лялин. К сожалению, стандарты второго поколения не предоставляли возможности образовательному учреждению учитывать запросы компаний. Сейчас картина, видимо, изменится. Тем не менее наш университет имеет устойчивые связи с работодателями, о чем свидетельствует так называемый целевой прием. До последнего времени для нашего вуза он составлял около тридцати процентов. Эти студенты приходят к нам по направлению предприятий и организаций, им гарантировано рабочее место после пяти лет обучения, а соответственно и база прохождения практики. Вуз имеет крепкие связи с такими крупными транспортными компаниями, как «Аэрофлот», «Мострансавто», «Мособлтранс», энергетическими компаниями «Мосэнерго», РАО ЕЭС, строительными компаниями «Главмосстрой», «Мосфундаментстрой» и т.д. Кроме того, мы поддерживаем отношения с компаниями, которые были созданы выпускниками ГУУ. Например, хорошо известная в Москве компания «Эконика» была организована нашими выпускниками. Ее руководители предпочитают брать на работу в основном наших выпускников, и сегодня в ней работают порядка трехсот пятидесяти бывших студентов ГУУ. Хочется упомянуть фирму «Разгуляй», которая также создана выпускниками ГУУ и занимается продвижением на рынке сельскохозяйственных продуктов.

Редактор. *Наверное, эти компании входят в Попечительский совет ГУУ?*

А.М.Лялин. В состав Попечительского совета университета входят представители бизнеса и государственных учреждений. Мы строим свои отношения на взаимовыгодной основе. Например, члены совета присылают в университет абитуриентов, а мы предоставляем им возможность выбора наиболее талантливых выпускников. Попечительский совет оказывает содействие в решении социальных проектов, развитии материально-технической базы, в частности компьютеризации вуза. Кроме того, члены совета оказывают экспертную помощь при формировании учебных планов.

Редактор. *Каково значение воспитательной работы со студентами в ГУУ? Какую роль в подготовке менеджеров и предпринимателей играет этика? Включен ли такой предмет в учебные планы*

в соответствии с новыми образовательными стандартами?

А.М.Лялин. Конечно, уже в действующих учебных планах имеются курсы по этике. Однако для воспитания человека одного учебного курса мало. Понимая это, мы стараемся повысить эффективность воспитательной работы со студентами. В значительной степени это возложено на центр учебно-воспитательной работы и институт кураторства. Мы стимулируем преподавателей, которые не только работают кураторами и помогают студентам осваивать профессиональные знания, но и ведут воспитательную работу.

Редактор. *Какие новые инновационные формы обучения используются в университете?*

А.М.Лялин. В ГУУ представлены все крупные информационные системы, которые есть в России. Это дорого – на разные базы данных уходит несколько миллионов рублей ежегодно. Но если мы не будем этого делать, то кому-то не сможем предоставить возможности учиться. «Парк Уникум», инновационные предприятия, учебный банк, учебное туристическое агентство – все это попытки создать особые механизмы обучения, чтобы в вузе человек смог отработать все свои теоретические знания.

В свое время мы пытались получить деньги как инновационный вуз, написали великолепную заявку, но у нас не вышло. И тогда мы создали собственную инновационную программу, в том числе бизнес-парк «Уникум». Нам просто некуда деваться: либо мы движемся вперед, либо проигрываем.

В ближайшее время есть намерение в качестве эксперимента начать подготовку команды специалистов. Предположим, мы по запросу организации подготовим команду, состоящую из специалистов в области социологии, финансового менеджмента, юриспруденции и т.д. Такая группа, состоящая, например, из десяти – одиннадцати человек, обучается по определенному учебному плану, имеет взаимодополняющие знания и психологическую совместимость, приходит в компанию и образует необходимое ядро для открытия нового направления бизнеса.

Студентам университета предоставлена возможность, обучаясь по определенной специализации, дополнительно прослушать курсы по информационным технологиям. Они знакомятся с программными продуктами в соответствующих сферах менеджмента. Существует большое количество специализированных программных продуктов, например управление активами предприятий, которые позволяют обеспечивать контроль инженерной работы. Недавние аварии на электростанциях свидетельствуют об упущениях в контроле за состоянием инженерной работы. Любое современное крупное производство нуждается в таком контроле. Например, на КамАЗе используется несколько десятков тысяч контрольно-измерительной техники, которую каждые полгода необходимо перенастраивать и отслеживать ее работу. В городском хозяйстве также отслеживание работы всех инженерных коммуникаций и инженерных

сетей – серьезная задача. Мы учим наших студентов, специализирующихся в области управления в энергетике, с помощью корпоративной информационной системы «Maxima» для энергетических компаний.

Редактор. *Названные Вами курсы по использованию информационных технологий являются курсами по выбору?*

А.М.Лялин. Да, это курсы по выбору. Они могут быть включены как дополнение к учебному плану студента. Впоследствии, при получении государственного диплома, в документе будет записано, что выпускник дополнительно освоил ряд дисциплин и положительно аттестован по ним. Конечно, это дает нашему выпускнику преимущества на рынке труда.

Редактор. *Около восьмидесяти процентов абитуриентов и их родителей считают, что престижный диплом – необходимое условие успешной карьеры. Вы разделяете такую точку зрения?*

А.М.Лялин. Да, пожалуй, это так. Диплом об окончании соответствующего вуза – это та визитная карточка, с которой начинается карьера выпускника. Работодатель знает все ведущие университеты страны и отдает предпочтение выпускникам этих вузов. Однако самое главное, чтобы выпускник был заинтересован в получении как базовых, так и дополнительных знаний. Активная, целеустремленная позиция человека – основа развития карьеры. Диплом – это необходимое, но не достаточное условие успешной карьеры.

Редактор. *Мы сегодня неоднократно затрагивали вопросы реформирования системы образования. На Ваш взгляд, какие задачи может взять на себя Российская ассоциация бизнес-образования в процессе реформирования?*

А.М.Лялин. Мне кажется, что РАБО благодаря известности и авторитету в международном образовательном сообществе может способствовать получению международной аккредитации российских программ. Думаю, что Российская ассоциация бизнес-образования может оказать существенную поддержку российским вузам.

Редактор. *В 2010 году РАБО отмечает свое двадцатилетие. Конечно, по сравнению с юбилеем ГУУ – это более скромная дата. Что бы Вы хотели пожелать ассоциации?*

А.М.Лялин. Мы высоко ценим деятельность ассоциации и вот уже много лет активно участвуем во всех мероприятиях РАБО. В развитии многих наших программ дополнительного образования, особенно МВА, в значительной степени использован опыт и знания, которые аккумулированы в РАБО. Тому, что программы бизнес-образования ГУУ пользуются заслуженным авторитетом, мы во многом обязаны активному участию в деятельности РАБО. От всей души хочу пожелать РАБО долголетия! Чтобы это во многом уникальное объединение способствовало развитию российского бизнес-образования и когда-нибудь отметило двухсотлетие!

Государственный университет управления (ГУУ) основан в 1919 году и недавно отметил свой 90-летний юбилей

Почти за вековую историю развития вуз прошел большой содержательный и во многом новаторский путь. Университет был инициатором открытия и организации в стране в 30-е годы прошлого века инженерно-экономического образования, а в 70-е годы – одного из самых популярных направлений современного образования – образования в области управления.

Государственный университет управления является одним из ведущих экономических вузов России и имеет заслуженное общественное и государственное признание. Это подтверждается его высокими рейтингами, государственными и общественными наградами.

Сегодня ГУУ известен как ведущий центр бизнес-образования, в котором сложилась и успешно действует масштабная система дополнительного профессионального образования. В структуре университета программы ДПО реализуются Высшей школой бизнеса (ВШБ), Высшей школой маркетинга Института маркетинга, Институтом повышения квалификации работников государственной службы и отраслей народного хозяйства (ИПК) и тринадцатью центрами дополнительного профессионального образования. За год университет обучает по программам ДПО более 3,5 тыс. слушателей. Все программы имеют государственную аккредитацию.

Программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» как программы подготовки менеджеров высшей квалификации относятся к числу наиболее важных направлений деятельности университета.

Государственный университет управления был одним из тех немногочисленных образовательных учреждений России, которым было разрешено в порядке эксперимента начать в 2001 году обучение по программам MBA. Сегодня с высоты обретенного опыта можно констатировать успешные итоги реализации той модели обучения по программам MBA, которая сложилась в ГУУ.

Выступая базовым вузом Министерства образования и науки РФ в области управленческого образования, университет рассматривает программы MBA в качестве завершающей и в определенной мере элитной стадии «пирамиды» управленческого образования. Поэтому все лучшее, современное, что есть в ГУУ, сконцентрировано в программах MBA.

Главные конкурентные преимущества ГУУ:

Во-первых, преподавательский состав. При общей численности преподавателей более 700 человек университет воспитал элиту преподавательского корпуса. У нас работают 30 – 40 преподавателей-звезд, которые прошли длительные стажировки в ведущих западных школах бизнеса. Они имеют реальный практический опыт консультирования компаний, востребованы как консультанты, молоды, энергичны, великолепные методисты.

Во-вторых, программы MBA в ГУУ опираются на современные технологии и методики, активно реализуемые в западных школах бизнеса. Все ведущие учебные дисциплины включают разбор конкретных ситуаций (кейсов), разработанных на российских примерах. Большое внимание уделяется обучению менеджеров профессиональным навыкам, направленным на развитие лидерства и коммуникационных способностей, обучению тайм-менеджменту, навыкам и технологиям презентаций.

В-третьих, вуз располагает, пожалуй, лучшей в Москве учебно-материальной базой для обучения по программам MBA. Учебно-инновационный бизнес-центр, введенный в 2003 году, в котором проходят все занятия по программам MBA, специально был спроектирован с учетом мировых стандартов и подходов к менеджмент-образованию. К каждому учебному месту подключен Интернет, в общих помещениях корпуса слушатели и преподаватели могут пользоваться беспроводной сетью Wi – Fi, учебные аудитории соответствуют уровню ведущего европейского университета или школы бизнеса.

«В интересах государства – усилить поддержку и помощь образованию»

Интервью проректора по дополнительному образованию Государственного университета управления В.В.Година

Редактор. Владимир Викторович, ГУУ занимает активную позицию на рынке бизнес-образования. Расскажите, пожалуйста, об этом направлении деятельности.

В.В.Годин. ГУУ состоит из множества институтов, которые можно разделить на две группы. Первая группа – это институты отраслевого плана (управление в строительстве, энергетике, туризме и т.д.), вторая группа – это институты, ведущие подготовку специалистов в определенной функциональной области менеджмента (маркетинг, финансы и т.д.). В каждом из этих институтов работают центры, осуществляющие обучение по программам дополнительного образования MBA, профпереподготовки, повышения квалификации, соответствующим профилю того или иного института. Например, в Институте маркетинга есть Высшая школа маркетинга, в которой проводится обучение по программам (коротким и длинным) дополнительного образования в области маркетинга. Кроме того, в 2007 году в ГУУ была создана Высшая школа бизнеса (ВШБ), которая является самостоятельным структурным подразделением, работающим на рынке бизнес-образования. ВШБ – самое крупное структурное подразделение ГУУ, осуществляющее подготовку по программам дополнительного образования. Здесь реализуются программы уровня MBA – «MBA – General Management», «MBA – Корпоративное управление и корпоративные финансы», «MBA/MBI – Информационный менеджмент», «MBA – Управление человеческими ресурсами», MBA со специализацией «Инновационные технологии предпринимательства»,



Владимир Викторович ГОДИН, доктор экономических наук, профессор, проректор по бизнес-образованию и информационным технологиям Государственного университета управления, декан Высшей школы бизнеса ГУУ, председатель Совета Российской ассоциации бизнес-образования, член Совета Минобрнауки России по программе MBA, почетный работник высшего профессионального образования РФ

множество программ повышения квалификации и переподготовки.

Редактор. Как проводится отбор преподавателей для работы по программам дополнительного образования?

В.В.Годин. Сегодня все знают, что преподавание у студентов первого высшего образования и обучение слушателей программ бизнес-образования заметно различаются. Преподаватель, не имеющий опыта практической работы и навыков преподавания у взрослой аудитории, не сможет работать по этим программам. Сформировалась наука – андрагогика, изучающая специфические закономерности и способы обучения взрослых. Поэтому преподавателей программ ДПО мы отбираем из трех источников – преподаватели и специалисты ГУУ, преподаватели других образовательных учреждений и представители бизнеса, государственных учреждений и т.д. Есть некоторые программы бизнес-образования, где мы используем главным образом приглашенных преподавателей. Например, программа «Executive MBA» очень специфична, так как здесь учатся крупные бизнесмены, собственники. Они нуждаются прежде всего в хорошем уровне профессиональной консультационной помощи. Такого класса преподавателей довольно мало, поэтому при реализации подобного рода программ мы прибегаем к аутсорсингу. В этом случае преподавательский состав для работы по программам ДПО формируется на основе наших контактов и личных связей.

В других программах доля наших собственных преподавателей очень высока. Сегодня ГУУ, имея более пятидесяти кафедр, располагает большим потенциалом преподавательских кадров, часть из которых ориентирована на работу со студентами и аспирантами, а другая часть – на преподавание в бизнес-школах в рамках программ бизнес-образования. Например, для работы по программе «MBA – Маркетинг» мы располагаем большой группой высококвалифицированных преподавателей, имеющих опыт практической работы, создавших научные школы, выпускающих собственный профессиональный журнал, поэтому мы используем этот потенциал при осуществлении программ ДПО в области маркетинга.

Редактор. Сегодня очень популярна тенденция привлекать известных людей (практиков) из политики и бизнеса для проведения мастер-классов со слушателями программ дополнительного образования. В ГУУ есть такая практика?

В.В.Годин. Эта форма обучения и общения активно используется как на уровне университета, так и в рамках отдельных школ и программ ДПО. Например, в Высшей школе бизнеса ГУУ есть специальное подразделение, которое объединяет выпускников. Клуб выпускников функционирует с 2000 года, и за это

время в его составе появились много ярких, интересных личностей. Этот клуб проводит два мастер-класса в месяц, на которые приглашают как гуру в определенной области, так и выпускников, достигших выдающихся успехов. Среди выпускников и слушателей образовался своеобразный фан-клуб, его члены присутствуют на всех встречах. Другой пример – программы «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии», «Менеджмент в спортивной индустрии», «Менеджмент в игровых видах спорта», «Менеджмент в индустрии красоты и медицинском бизнесе», «Менеджмент в музыкальной индустрии», «Менеджмент в сфере интернет-технологий». Практически каждый месяц там организуются мастер-классы с крупнейшими российскими и зарубежными специалистами в соответствующих областях специализации. И подобных примеров множество.

Редактор. Началось новое десятилетие, и многие специалисты считают, что оно будет десятилетием глубоких изменений и трансформаций. Следует ли ожидать изменения требований к профессиональному менеджеру и в частности к выпускнику программ MBA? Какие компетенции менеджера будут наиболее востребованными?

В.В.Годин. Программа MBA – это достаточно интимная программа, направленная главным образом на персональное развитие и изменение человека. Обучаясь по программе MBA, менеджер реализует потребности прежде всего в своем развитии, а затем уже в карьерном росте. В этом смысле MBA будет неизменно востребована как программа, которая помогает людям решать задачи такого саморазвития (повышение квалификации, обобщение опыта и т.д.). Применительно к программам MBA образование должно быть немного традиционным, не стоит резко менять содержание, желая предложить сиюминутные рецепты решения текущих проблем. Однако в последнее время, учитывая те изменения, которые происходят в бизнесе, мы стремимся все больше сокращать теоретическую составляющую программы и глубже развивать практическую часть. Реагируя на спрос, мы создаем все больше курсов внутри программы, которые направлены на приобретение нашими слушателями не только знаний, но и дополнительных навыков, способностей (компетенций). Мы стремимся максимально использовать в учебном процессе проектный метод, кейс-метод, имитационные игры и многое другое, поскольку уверены, что школа должна создавать среду, в которой учащиеся тренируют навыки.

Сегодня мы наблюдаем смещение акцентов в сторону максимальной практической ориентированности программ бизнес-образования. Достаточно посмотреть на рекламные объявления школ бизнеса, в которых приводят целый перечень будущих компетенций выпускников программ. На самом деле рек-

ламиремые прагматичные компетенции – это техники. Вопрос в том, смогут ли специалисты по менеджменту, обладая этими довольно важными навыками и способностями решения сугубо конкретных задач, привести свои компании к новому качеству работы, смогут ли они быть конкурентоспособными, генерировать новые идеи? На наш взгляд, в программе подготовки менеджеров должны быть дисциплины, способствующие развитию креативного мышления, изменению личности человека. Именно формирование междисциплинарного взгляда на компанию и управление, понимание своего бизнеса как проекта в сети и многое другое будет лежать в основе формирования наших программ обучения.

***Редактор.** Многие работодатели, определяя требования к выпускникам школ бизнеса, называют адаптивность, стрессоустойчивость, быстроту реакции на изменения и т.д. Есть ли возможность приобрести эти навыки при обучении по программам ВШБ?*

В.В.Годин. Безусловно. Большое внимание в подготовке менеджеров уделяется развитию навыков формирования команд, навыков лидерства, поддержания определенного стиля руководства и корпоративной культуры. Например, среди слушателей программ МВБ большим спросом пользуются курсы, позволяющие найти ответы на важные практические вопросы: как защитить бюджет, численный состав и структуру IT-подразделения, как сформировать IT-стратегию, как управлять взаимодействием между бизнесом и информационными технологиями и т.д. И все это в условиях изменяющейся внешней среды, трансформации компании. Другими словами, наш выпускник программы МВБ имеет конкурентное преимущество на рынке труда – он способен быть одновременно и специалистом в области информационных технологий и управления IT-подразделением и информационными системами, и партнером по развитию бизнеса для своих коллег в компании, и профессиональным управленцем и предпринимателем в таком привлекательном бизнесе, как информационные технологии.

***Редактор.** Какие программы дополнительного образования ГУУ Вы могли бы назвать уникальными?*

В.В.Годин. На мой взгляд, в каждом вузе есть программы, которые сложно воспроизводимы в других местах, так как их разрабатывают и реализуют преподаватели, безусловно, обладающие индивидуальностью. В этом смысле все программы ГУУ – уникальны. Приведу только некоторые примеры. Так, программы уровня MBA мы начинали в ГУУ со специализированной программы МВБ, которая отличается от всех программ, предлагаемых в Москве. В программе МВБ реализована современная концепция информационного менеджмента как управления

взаимодействием между бизнесом и информационными технологиями. В ГУУ работают центры компетенций крупных IT-компаний (SAP, Oracle, IBM и т.д.), поэтому преподаватели и слушатели программ имеют возможность выполнять проекты на реальных данных, используя материалы и программные продукты этих компаний.

Буквально вслед за этой программой были созданы программы «MBA – General Management», «MBA – Корпоративное управление и корпоративные финансы». Они формировались группой людей, часть из которых принадлежали Академии наук и ряду исследовательских институтов этой академии, работающих в ГУУ в Институте новой экономики, возглавляемом академиком Д.С.Львовым, часть – пришли из консалтингового бизнеса и международных аудиторских компаний. Сформировавшийся в результате особый состав преподавателей создал уникальную программу, своеобразно сочетающую в себе теоретическую и практические части.

Не менее интересна программа MBA в области маркетинга. Центр маркетинга выпускает свой журнал, проводит масштабные исследования в области маркетинга, недавно преподаватели института выиграли конкурс на осуществление научного исследования в области маркетинга нанотехнологий. Говоря об образовании в области маркетинга, не могу не упомянуть такую программу, как РИМА – российско-голландская программа, реализующая обучение, соответствующее международным стандартам бизнес-образования в области маркетинга.

В ГУУ имеется очень яркая программа «Executive MBA», которая буквально «ломает» грань между обучением и жизнью. Все курсы выстроены так, чтобы помогать и работать, и жить. Формы обучения здесь как будто расширяются – от общения в аудитории до управления яхтой в команде, формирования массы личных навыков и умений для повседневной жизни и т.д. Во многом в этой программе реализован принцип «learning by doing».

Я мог бы приводить еще много примеров программ ДПО в ГУУ, которые вполне можно назвать уникальными. Это и уже упоминавшаяся программа по менеджменту в ресторанном бизнесе, осуществляемая совместно с компанией РМА, и уникальная научная школа управления персоналом с соответствующими программами обучения, и многое другое.

***Редактор.** Какие программы дополнительного образования реализуются совместно с западными бизнес-школами?*

В.В.Годин. Реализация многих программ осуществляется в партнерстве с зарубежными школами бизнеса или компаниями. Я уже упоминал российско-голландскую программу РИМА. В ГУУ есть Институт международного бизнеса, который свои программы реализует совместно с английскими универ-



ситетами и школами. Имеются программы с немецкими университетами. Кроме совместных образовательных программ, мы широко используем возможности международного сотрудничества, обмена слушателями и преподавателями. Есть и примеры, когда наши школы создают свои филиалы за рубежом. Так, например, программа «Executive MBA» создала ряд школ – филиалов в Великобритании, Франции и США.

Редактор. На конференциях РАБО неоднократно обсуждалась проблема международной аккредитации программ бизнес-образования. Считаете ли Вы необходимым условием конкурентоспособности программы ее соответствие международным стандартам и аккредитацию?

В.В.Годин. Я придерживаюсь мнения, что аккредитационный процесс – это не процесс оценки деятельности, а процесс постепенного совершенствования и улучшения работы образовательного учреждения. Мы, несомненно, приняли бы участие в формировании и работе российской аккредитационной системы. В настоящее время мы начали процесс аккредитации программ Высшей школы бизнеса ГУУ в AMBA (British Association of MBA Programs). Далее в наших планах получить аккредитацию CEEMAN (Central and East European Management Development Association). Сейчас ВШБ ГУУ ведет подготовку документов по ряду аккредитационных систем и готовится принять у себя комиссию экспертов.

Редактор. В каких отечественных и международных рейтингах участвуют школы бизнеса ГУУ? Как Вы относитесь к проблеме формирования национальной системы рейтингования?

В.В.Годин. Мы активно участвуем во всех рейтингах, за исключением тех, относительно которых Совет РАБО принимает отрицательное решение. Как правило, школы бизнеса ГУУ, ВШБ и сам университет занимают в рейтингах высокие или близкие к высоким позиции. Мы к этому относимся очень спокойно, правда, не всегда опубликованные рейтинги вызывают доверие. В большой степени результаты рейтинга зависят от качества обработки собранных материалов. Если система рейтингов направлена на добросовестное информирование потребителя, то мы готовы участвовать, а если это способ конкурентной борьбы, то это, безусловно, вызывает отторжение. На мой взгляд, наиболее приемлемо составление так называемых мягких рейтингов.

Редактор: Какой вклад могут внести бизнес-школы в процесс вывода экономики нашей страны из кризиса?

В.В.Годин. В интересах государства – усилить поддержку и помощь образованию. В частности, необходимо ввести сертификационную систему, которая обяжет работодателей (государственные организа-

ции) осуществлять прием на работу и продвижение сотрудников в соответствии с уровнем образования. Например, скандинавские страны связывают продвижение сотрудников в компании с получением диплома MBA. Во-первых, они стимулируют образовательную систему страны, заставляя организации и людей вкладывать деньги в образование. Во-вторых, они справедливо считают, что в результате обучения компания и общество получают людей нового профессионального уровня. Сегодня в нашей стране проблема профессионализма стоит особенно остро. «Народные умельцы» работают везде – в банках, страховых и управляющих компаниях и т.д. Когда в процессе реализации консалтинговых проектов мы сталкиваемся с работой больших, малых и средних компаний, то охватывает чувство недоумения от непрофессионализма ключевых сотрудников. В результате столь низка эффективность работы компаний буквально во всех отраслях хозяйствования. Все это подтверждает, что наша страна остро нуждается в большом количестве профессионалов, подготовить которых необходимо в рамках программ дополнительного образования в университетах и бизнес-школах.

Редактор. Владимир Викторович, расскажите, пожалуйста, о планах на будущее.

В.В.Годин. В ближайших планах, помимо получения международной аккредитации, – изменение портфеля программ. Накопленный опыт позволяет приступить к реализации программы DBA (Doctor of Business Administration), которая будет востребована выпускниками наших и других бизнес-школ. Большим спросом на рынке пользуются короткие программы (пятьсот часов), которые также необходимо развивать. Есть спрос на программы, ориентированные на Москву (например, управление ТСЖ, менеджмент в индустрии гостеприимства, менеджмент в игровых видах спорта, менеджмент в ресторанном бизнесе). Сотрудники новых направлений бизнеса также нуждаются в обучении и сертификации. Рост этих программ дополнительного образования обусловлен прежде всего рыночной ситуацией: невысокая цена программы, ориентация на конкретного потребителя (рестораторы, косметологи, SPA-услуги и т.д.) и короткая продолжительность.

В.В.Годин
Д.А.Саприка

Бизнес-образование и консалтинг в России: лист Мебиуса

Образ, использованный в названии статьи, пришел к нам невольно, когда мы задумались о той необычной взаимосвязи, которая существует между бизнес-образованием и консалтингом в нашей стране



Бизнес-образование (здесь и далее мы будем иметь в виду дополнительное бизнес-образование), судя по всему, попало в России в ловушку. Задача бизнес-образования – передать слушателям теоретические знания, способствовать выработке у них умений и навыков, основанных, опять-таки, на принципах теорий. Но какие теории преподавать в России менеджерам и собственникам компаний? О каких понятиях вести речь? Последний вопрос вызывает усмешку, и сам собой напрашивается ответ.

Теория предполагает обобщение устойчивых тенденций. Экономическая теория предполагает обобщение устойчивого опыта субъектов экономических отношений – компаний, государства, людей. Западные экономические теории отражают органичное развитие западной экономической модели. Мировое бизнес-образование основывается в целом на этих теориях и соответствующих принципах поведения компаний.

Что можно было обобщить России в период реформ? И соответственно, каким образом включать опыт России в русло общепринятых экономических, управленческих теорий, моделей развития, моделей корпоративного поведения. За 20 лет реформ – весьма значительный срок по современным меркам – Россия не обрела модели развития. 90-е годы прошлого века были годами демонтажа государства и, соответственно, развала не только старой, но и всяческой государственной экономической политики. Однако и в «нулевые» годы, годы нефтяного подъема и упорядочения власти, государство не сформировало и не начало реализовывать долгосрочную экономическую стратегию. Экономическая жизнь в стране как не следовала, так и не следует объективным интересам национальной экономики, по-прежнему характеризуется слабостью закона, хаотичностью, всеисилием «административного ресурса», который, собственно, и является причиной непредсказуемости и хаоса.

Эти условия и стали капканом для нашего бизнес-образования. Российская наука по многим направлениям не дала и не могла дать ничего конструктивного бизнес-образованию. Зарубежные же теории в чистом виде редко применимы к нашей действительности. Положение усугубляется тем, что нынешний глобальный кризис развенчал правоту и всеобщность самой западной модели. Не будет преувеличением от-

Владимир Викторovich ГОДИН, доктор экономических наук, профессор, проректор по бизнес-образованию и информационным технологиям Государственного университета управления, декан Высшей школы бизнеса ГУУ, председатель Совета Российской ассоциации бизнес-образования, член Совета Минобрнауки России по программе МВА, почетный работник высшего профессионального образования РФ

Дмитрий Анатолеевич САПРИКА, кандидат экономических наук, директор Центра консалтинга Высшей школы бизнеса Государственного университета управления

метить, что с проблемами, о которых мы здесь говорим, столкнулось теперь все мировое бизнес-образование. Так чему же учить? Еще в начале «нулевых», когда мы только начинали читать курсы MBA в Государственном университете управления, мы испытали остроту этой проблемы на себе. Рисовать идеал, рассказывать о том, как и что бывает за рубежом? Но слушатели, обращаясь с вопросами, неизменно сворачивали к одному и тому же – как быть здесь и сейчас, в нестандартной российской ситуации. Однако разрешить нестандартную, а тем более российскую ситуацию на лекции невозможно, чаще всего невозможно. Отсюда чувство неудовлетворенности, остающееся у многих слушателей после MBA – у тех, кто ждал найти в бизнес-образовании готовые решения насущных, горячих проблем, возникших перед бизнесом. Кризис только обостряет эту проблему.

Очевидно, что на помощь в таком случае может и должен придти консалтинг. Российский консалтинг в целом как раз и занимает нужное поле – поле адаптации зарубежных экономических теорий к непредсказуемой российской действительности. Российский консалтинг, если это консалтинг хороший, неформальный, вооружен идеалом, проверенной зарубежным опытом управленческой теорией и пытается приложить ее к каждому конкретному случаю. При этом хороший и неформальный консалтинг, проводя изменения в корпорации-клиенте, сталкивается практически в каждой корпорации с основной проблемой, препятствующей изменениям, – кадровой проблемой. И тогда консультант или сам начинает заниматься обучением, прикладным образованием, или советует руководству корпорации отправить сотрудников на соответствующие курсы бизнес-образования.

Так искривленное российское бизнес-пространство (а теперь и искривленное глобальное экономическое пространство) сводит бизнес-образование и консалтинг в некий единый «лист Мебиуса».

Понимание общей тенденции позволяет увидеть возможные решения крайне существенных вопросов, с которыми сталкивается наше бизнес-образование. И первым среди них мы бы назвали проблему, касающуюся, безусловно, всех сторон российской жизни, но от этого не перестающую быть актуальной и для темы нашей статьи, – проблему кадров, проблему механизма подбора преподавательского состава.

Что лежит в основе главного упрека в адрес российского бизнес-образования, упрека в том, что оно изолировалось от реального бизнеса, делает упор на теорию, исследования? В том, что в период своего становления, то есть на протяжении двух последних десятилетий, оно только осваивало содержание и методы бизнес-курсов развитых стран, при этом оригинальные, соответствующие интересам российских компаний программы MBA у нас найти трудно.

Мы уже отмечали, что такому положению дел способствуют объективные факторы, очевидная специфика

России. Но это только «полпричины». Разве можно отрицать и нашу ответственность – ответственность тех, кто организует процесс, тех, кто преподает?

Основную проблему сегодняшнего дня можно сформулировать и так: как изменить баланс двух сторон бизнес-образования, как сдвинуть границу между образовательной стороной и стороной прикладной, практически ориентированной в пользу последней. Убеждены, что никакие совещания, увещания, «приказы по MBA» эту границу сдвинуть не помогут. Не поможет и волевое омоложение преподавателей. Дело не в нежелании и не в возрасте. Эта граница отражает объективную ситуацию: она проходит по теоретическим знаниям и практическим навыкам каждого конкретного преподавателя.

Как сдвинуть эту границу? Варианты два. Первый – увеличить практические умения действующих, склонных к теории преподавателей, выводя их в «поле», то есть приобщая их к консалтингу. Второй – привлечь к преподаванию новых людей из практики, из консалтинга.

Какой путь легче, какой эффективнее, однозначно сказать сложно. Каким образом вводить преподавателей в консалтинг? Много ли среди нас, привыкших к кабинетам, аудиториям, «круглым столам» и конференциям, найдется не то что желающих, но способных выйти в хмурое поле российского консалтинга? Многие ли будут способны доказать там действенность излагаемых теорий? Как системно находить среди консультантов тех, кто после успешной работы в российском поле почувствует вкус к разговорам в аудитории, к очередному освоению и изложению теорий? Много ли их найдется, какие стимулы заставят их придти после рабочего дня в аудиторию?

Мы в университете давно думаем над этими вопросами. Ответом на них стало создание в Высшей школе бизнеса ГУУ Центра консалтинга. Само по себе создание консультационного центра при бизнес-образовании, конечно, ничего оригинального не несет, такие центры уже созданы при многих школах. Мы лишь хотим сделать акцент на том, что Центр консалтинга ВШБ ГУУ задуман не только как источник доходов, но и как инструмент изменения качества образования.

С одной стороны, центр является психологически комфортной площадкой для преподавателей, которые решат пробовать свои силы на практике. Безусловно, удобнее вести консалтинговые проекты в компаниях знакомых слушателей, с которыми установлен контакт и среди которых завоеван авторитет (при условии, что он завоеван, конечно).

С другой стороны, центр является «уловителем» действующих успешных консультантов, которые могли бы стать преподавателями. Формирование услуг центра построено в основном на принципе «антрепризы» – сбор команды консультантов под конкретный проект. Это позволяет привлекать новых людей к новым проектам, расставаться с теми, кто не показал себя успеш-

ным, и завязывать долгосрочные отношения с теми, кто оказался эффективен как практик и, возможно, будет эффективен как лектор.

Использование консалтинга как инструмента изменения процесса образования уже рождает интересные формы и методы. ВШБ ГУУ запланировала, к примеру, в качестве эксперимента проводить сдачу аттестации MBA в форме консалтинговых проектов. То есть, чтобы пройти аттестацию, группа слушателей должна под руководством Центра консалтинга ВШБ разработать и реализовать реальный консалтинговый проект на реальном предприятии.

С этого угла зрения становится виден и другой важный фактор – обратная связь. Проводя консалтинговые проекты, мы должны делать их основой теоретических обобщений, ведь многие образовательные курсы в идеале должны основываться на опыте управления реальными российскими компаниями. Конечно, такие курсы будут лучше читать те, кто реализовывал этот опыт на практике.

Рискуя навлечь на себя гнев многих коллег по цеху, отметим, что этот путь – путь вовлечения в преподавание практиков – более насыщен. Ведь мы хотим сдвинуть границу баланса в образовании именно туда – от теорий и формул к практике, к активным формам (кейсам, тренингам, деловым играм, дискуссиям и т.д.). Мы хотим, по сути, укреплять связь бизнес-образования с реальностью, с практическими насущными нуждами российских бизнесменов.

Конечно, мы понимаем, что вопрос не прост. Мы стараемся лишь остро поставить его – соответственно его объективной актуальности. Может быть, мы что-то утрируем, что-то преувеличиваем в постановке вопроса. Но, возможно, в этом виноват нынешний нестандартный кризис. Теории дискредитированы, а решение конкретной бизнес-задачи сейчас является для российской компании, как правило, вопросом выживания. В этой ситуации изменение баланса сторон бизнес-образования в сторону практики тоже является вопросом его выживания.

Э.Е.Танцман

Реализация концепции непрерывного образования в Высшей школе бизнеса ГУУ

Сегодня, когда люди живут и работают в активно изменяющемся мире, все более актуальной становится концепция непрерывного образования современного человека



Эсфирь Ефремовна ТАНЦМАН, директор по маркетингу Высшей школы бизнеса Государственного университета управления

Еще более остро этот вопрос стоит перед менеджерами – управленцами, которые существуют в нескольких пересекающихся действительностях: экономика, политика, кадры, личная эффективность и ряд других не менее важных направлений, таких, например, как экология и духовное развитие. Сама концепция модели непрерывного образования содержит ряд подходов, которые мы считаем актуальными и которых придерживаемся в реализации процессов бизнес-образования в рамках ВШБ ГУУ. Наш подход предполагает последовательность, преемственность и многовариативность программ бизнес-образования.

История Высшей школы бизнеса ГУУ

2002 год – первый набор программ «MBA – General Management» и «MBA/MBI – Информационный менеджмент» (позднее вошли в состав ВШБ ГУУ).

2003 – 2008 годы – рост популярности и востребованности программ, возникновение реального конкурса при поступлении.

2007 год – подписание приказа об учреждении Высшей школы бизнеса ГУУ, назначение деканом В.В.Година.

2008 год – объединение ряда успешных программ MBA в ГУУ под единым брендом «Высшая школа бизнеса ГУУ» (ВШБ ГУУ).

2008 год – ВШБ ГУУ занимает одну из лидирующих позиций в пятерке школ категории «EXCELLENT Business Schools» (Школы национального значения) международной организации «Eduniversal».

2008 год – программы ВШБ ГУУ в очередной раз заняли топовые позиции в рейтинге журнала «Экономические стратегии».

2009 год – на начало года квалификацию «Мастер делового администрирования» по программам MBA Высшей школы бизнеса получили более 600 российских бизнесменов, и на тот момент в школе обучались более 350 слушателей.

2009 год – «Eduniversal» подтверждает позицию ВШБ ГУУ в рейтинге в категории «EXCELLENT Business Schools».

В 2008 году руководство Высшей школы бизнеса ГУУ поставило перед собой амбициозную цель – создание структуры, способной удовлетворять образова-

тельные и информационные потребности представителей современного бизнеса посредством реализации высококачественных менеджерских программ. Базой для создания портфеля бизнес-программ ВШБ послужил ряд наиболее успешных и высокоэффективных программ MBA ГУУ, которые и стали основой для разработки и реализации высококачественных продуктов, способных конкурировать с программами MBA на международном уровне. По мере достижения наших стратегических целей мы корректируем их, ставим новые, но при этом **миссия** наша остается неизменной – **быть партнером людей и компаний в реализации их образовательных и информационных потребностей, развитии бизнеса, осуществлении консультационных и исследовательских проектов.**

Владимир Викторович ГОДИН

Почетный работник высшего профессионального образования РФ, профессор, доктор экономических наук, декан Высшей школы бизнеса ГУУ, проректор по бизнес-образованию и информационным технологиям ГУУ, председатель Совета Российской ассоциации бизнес-образования, член Совета Минобрнауки России по программе MBA

Высшая школа бизнеса – это структурное подразделение Государственного университета управления. И поэтому мы способны привлечь специалистов из почти пятидесяти кафедр ГУУ, собрав в ВШБ элиту преподавателей. При этом мы приглашаем на свои программы и лучших московских преподавателей. Как правило, каждый преподаватель школы является практикующим консультантом или сотрудником компании. Наши преподаватели в курсе дел реального бизнеса и имеют колоссальный практический опыт.



Реализуя нашу миссию, мы взяли на себя ряд сложных и масштабных задач, которые сопряжены с необходимостью современной действительности в удовлетворении потребностей наших слушателей и обеспечении качественного бизнес-образования международного уровня.

Основой для реализации любой стратегии, а тем более столь амбициозной, как обозначили себе мы, служит организационная структура. В ВШБ ГУУ структура основана на продуктовой специализации и взаимодополняющих услугах, чтобы слушатели и клиенты имели возможность не только включиться в процесс непрерывного образования, но и решать индивидуальные бизнес-задачи, сотрудничая с экспертами нашей школы. Структура школы формировалась как основа, способствующая реализации следующих задач:

- 1 Формирование и развитие профессиональных сообществ в рамках учебных центров ВШБ.
- 2 Реализация и совершенствование уже заслуженных и успешных, а также новых программ MBA.
- 3 Повышение квалификации и переподготовка специалистов – представителей реального бизнеса.
- 4 Формирование post-educational-пространства для выпускников нашей бизнес-школы.
- 5 Реализация корпоративных образовательных проектов под заказ наших клиентов и слушателей.
- 6 Разработка краткосрочных программ: тренингов, семинаров, мастерских.
- 7 Реализация проектов посредством консалтингового центра ВШБ ГУУ.
- 8 Проведение собственных аналитических исследований по вопросам бизнес-образования.

Структура Высшей школы бизнеса ГУУ является сетью, связывающей воедино и интегрирующей ряд важнейших функций, которые как единая цепь продолжают и дополняют друг друга:

Функция маркетинга ВШБ

- Анализ тенденций развития управленческих кадров на рынке России и зарубежья.
- Подготовка аналитических материалов и выработка стратегических целей и задач развития образовательного пространства ВШБ ГУУ.
- Выявление индивидуальных потребностей потенциальных слушателей и разработка новых конкурентных преимуществ школы, удовлетворяющих как явные, так и скрытые потребности.
- Формирование и развитие продуктового портфеля, ориентированного на актуальные потребности рынка.

- Оценка эффективности и качества наших программ и услуг.
- Работа над корпоративным имиджем и внутренней культурой школы бизнеса.
- Информационное и рекламное сопровождение всех проектов Высшей школы бизнеса ГУУ.

Функция профессиональных учебных центров ВШБ

- Реализация учебного процесса посредством уникальных интерактивных методов, позволяющих работать не только над теоретической базой, но и над развитием вполне конкретных управленческих компетенций.
- Разработка и апробация новых инновационных методов, способствующих сокращению временных затрат и повышению эффективности образовательного процесса для наших слушателей.
- Формирование пула экспертов-практиков, способных эффективно участвовать в реализации учебного процесса и развивать профессиональное сообщество в рамках центров и программ ВШБ.

Функция Postgraduate

- Администрирование и поддержание высоких стандартов менеджмента учебного и коммуникационного процессов между слушателями и школой.
- Анализ профессиональной результативности выпускников всех программ ВШБ.
- Разработка инструментов, способствующих успешной профессиональной реализации наших слушателей.
- Формирование post-educational-пространства в рамках Клуба выпускников: мастер-классы, «круглые столы», конференции, профессиональные стажировки.
- Функционирование центра развития карьеры для консультирования и содействия успешной профессиональной карьере наших выпускников.

Партнерские проекты ВШБ

- Получение международных аккредитаций и развитие партнерских взаимоотношений ВШБ с другими российскими и зарубежными школами и вузами.
- Участие в рейтингах и исследованиях, проводимых сторонними организациями.
- Реализация крупных консалтинговых проектов по заказу клиентов школы.
- Организация российских и международных стажировок совместно с корпорациями и западными бизнес-школами.
- Привлечение иностранных преподавателей и т.д.



Коллектив Высшей школы бизнеса университета крепко связывают между собой общие ценности, общее видение образовательного процесса, концепции взаимодействия и сотрудничества со слушателями и выпускниками. **Именно поэтому мы хотим предоставить слово главам наших подразделений, которые расскажут о том, как наша обще-школьная концепция находит отражение в их повседневных задачах.**

Ольга Сергеевна ЦАПЛИНА,

начальник отдела организации набора и договорных отношений ВШБ ГУУ

Процесс набора слушателей на образовательные программы в нашей школе – один из ключевых элементов, и не только потому, что мы работаем с клиентами, ради которых совершенствуем наш продукт, расширяем линейку услуг, но и потому, что этот процесс отражает основную концепцию нашей работы. Она заключается в формировании ряда профессиональных сообществ, а слушатели школы являются источниками и проводниками этой концепции в процессе своего обучения и обмена опытом. Впоследствии мы заинтересованы в развитии и поддержании сотрудничества с нашими слушателями и выпускниками, которые в случае взаимной заинтересованности возвращаются к нам в качестве преподавателей, ведущих мастер-классов или инициаторов бизнес-проектов.

При конкурсном отборе, который мы осуществляем на входе в образовательную среду и при приеме слушателей на программы, мы уделяем внимание не только управленческому опыту и профессиональной зрелости, хотя эти факторы, безусловно, являются ключевыми, но и мотивам менеджеров, выбирающих нашу школу.

Профессиональные мотивы наших слушателей зачастую являются основным двигателем активного взаимодействия в группе в процессе обучения, источником установления профессиональных связей между слушателями, которые перерастают в успешные партнерские проекты и новые бизнесы.

Очень интересным явлением, иллюстрирующим современный процесс выбора школы бизнеса, является система личных рейтингов, которые зачастую составляют слушатели, основываясь на личных и профессиональных потребностях, расставляя собственные приоритеты. При современном подходе к профессиональному развитию, на наш взгляд, синергетический эффект между заказчиком и исполнителем, а в нашем случае между слушателем и школой, возможен при следующих условиях:

- грамотная работа с потребностями потенциальных слушателей;
- предъявление высоких требований к мотивам;
- фокусирование программ на развитии конкретных профессиональных компетенций;
- создание эффективной информационной и коммуникационной среды между слушателем и школой.

Все вышеперечисленные принципы работы являются фундаментом нашего подхода при работе с потенциальными слушателями Высшей школы бизнеса ГУУ.

Ольга Ивановна КОЗЛОВА,

директор Учебного центра менеджмента ВШБ ГУУ

Как показывает практика, многие трудности нашего отечественного бизнеса связаны с плохим качеством управления. По мнению участников дискуссии, организованной Harvard Business Review с российскими руководителями, добившимися успеха на международном уровне, нашим менеджерам нужно работать над умением общаться с подчиненными, способностью четко излагать свои мысли, умением планировать, принимать решения, контекстно мыслить. Это свидетельствует о необходимости использовать компетентностный подход в образовании, особенно при проведении программ «Мастер делового администрирования». Слушатель должен не только обладать определенным уровнем знаний, умений, навыков, но и уметь реализовывать их в работе, быть способным ориентироваться в разнообразных сложных ситуациях, иметь представление о последствиях своей деятельности. Ориентация на результат обучения фокусирует внимание на достижениях слушателей, на том, что может продемонстрировать слушатель в конце обучения. Поэтому следует уделять особое внимание процессу подготовки аттестационной работы и, может быть, не проводить выпускного государственного экзамена, на котором не всегда получается выявить ключевые компетенции слушателей. Это даст возможность увеличить временной период написания работы, провести полноценное исследование на основе полученной теоретической и практической подготовки.

Хочется отметить еще один аспект качества образования – это умение получать знания и возможность ими пользоваться. Бывают случаи, когда слушатели не готовятся к занятиям, не выполняют домашние задания, поскольку у них всегда срочные дела. Собственники и руководители компаний не

всегда воспринимают новации обучающихся. Поэтому целесообразно учить культуру приобретения и передачи знаний.

Дмитрий Анатольевич САПРИКА,
директор Центра консалтинга ВШБ ГУУ

Многолетний опыт реализации модели непрерывного образования в ВШБ ГУУ подтолкнул нас к формированию такого направления деятельности, как консалтинг. Годы работы школы отчетливо показали существование такого фактора, как доверие, которое возникает между слушателями и преподавателями и является базовым фактором при привлечении консультанта к решению насущных бизнес-проблем. В расчете на этот фактор в ВШБ ГУУ и был создан Центр консалтинга.

Спектр услуг центра формировался при непосредственном взаимодействии со слушателями. Опросы слушателей и их прямые обращения позволили выявить наиболее актуальные проблемы развития бизнеса в современных условиях. В результате приоритетными в деятельности центра стали несколько направлений. Это инвестиционное консультирование, включающее организацию внешнего финансирования для действующего бизнеса, привлечение инвесторов для инвестиционных проектов с нуля и куплю-продажу бизнеса.

Инвестиционное консультирование в свою очередь вызвало к жизни целый ряд таких услуг, как подготовка объектов для покупателей/инвесторов; юридический, финансовый, технический Due Diligence; проверка чистоты сделок; предпродажная подготовка объектов; услуги по реструктуризации бизнеса; подготовка необходимых документов.

Еще одним востребованным направлением явилось консультирование в сфере развития корпораций в условиях кризиса. Это разработка стратегии развития бизнеса; разработка мероприятий по снижению издержек и повышению эффективности бизнеса; разработка программы адаптации предприятия к новым условиям рынка; передача бизнес-процессов на аутсорсинг и другие услуги. Весьма актуальной оказалась услуга по решению проблем дебиторской и кредиторской задолженности предприятий.

Главным конкурентным преимуществом и залогом эффективности работы центра, на наш взгляд, является индивидуальный подход к каждой компании-клиенту. Основой такого подхода можно считать широкие возможности выбора специалистов ВШБ ГУУ. Для каждой компании подбирается оптимальный комплекс услуг по критерию цена/качество. Неся ответ-

ственность за качество работы, центр имеет возможность подобрать команду специалистов, которая устроит клиента по цене.

Необходимо отметить, что в процессе консалтинга слушатели фактически прикладывают полученные знания к проблемам собственного бизнеса. Они продолжают сохранять тесную связь с ВШБ ГУУ. Взаимодействуют в рамках различных проектов. Так, например, в процессе инвестиционного консалтинга слушатели и выпускники MBA могут выступать в качестве как инициаторов проектов, так и инвесторов/кредиторов. В ходе консалтинговых проектов выпускники закрепляют практические навыки, получают новый стимул к дальнейшему обучению.

Елена Сергеевна БУРЯКОВА,
начальник отдела по работе с выпускниками ВШБ ГУУ

В рамках концепции непрерывного обучения в Высшей школе бизнеса ГУУ мы заботимся не только о наших слушателях, но и о выпускниках. Именно поэтому и был создан Клуб выпускников. Хотя его встречи и сохраняют образовательную составляющую, их акцент больше сфокусирован на развитии специалистов, их профессиональной карьере, их бизнесе, их личностном росте, росте капитализации каждого выпускника на рынке труда.

Полученные во время обучения знания требуют проверки практикой, требуют постоянного применения и актуализации для того, чтобы не быть похороненными в ежедневной рутине. Также очень важно поддерживать отношения с теми, кто говорит на одном языке – языке бизнеса. А с кем же еще говорить, как ни с одноклассниками по Высшей школе бизнеса и преподавателями этой школы? В нашем клубе созданы все условия для обмена опытом. Многие выпускники являются подлинными экспертами в своих областях рынка. Мы придумали и развиваем серию мастер-классов «Выпускник – выпускнику». В рамках этой серии уже прошло пять встреч. Обсуждались основные ошибки производителей и продавцов при вхождении в регионы в новой экономической ситуации, эффективность рекламы в Интернете, особенности разработки сайтов, особенно-сти удаленной работы, выбор подрядчика для реализации интернет-проекта (выбор студии, CMS, техподдержки, обязательные этапы реализации проекта). Во время встреч в непринужденной обстановке участники задают много вопросов, живо обсуждают поставленную проблему, делятся опытом решения. Помимо опыта они получают заряд бодрости от позитивного общения с коллегами.

Также с успехом прошли «круглые столы» – встречи выпускников с преподавателями ВШБ ГУУ. Темы для «круглых столов» заявляли и выбирали сами выпускники. Отрадно, что многие преподаватели вызывают живой интерес не только у слушателей ВШБ ГУУ, но и у выпускников. Преподаватели являются для них авторитетными экспертами по проблемам, актуальным для сегодняшнего бизнеса. Так, с Е.В. Устюжаниной выпускники обсуждали тему «Сохранять ли бизнес и клиентов, работая в убыток?», с А.Н. Курицином – основные ошибки российских производителей, с Д.А. Саприка – особенности развития российских предприятий в новых экономических условиях. Большой интерес выпускников вызвал «Бой маркетологов и продавцов», где были выявлены самые острые претензии представителей этих профессий друг к другу.

Клуб живет и развивается, и в планах много других направлений работы с выпускниками в рамках развития концепции непрерывного образования. Мы открыты для инициатив выпускников, которые верят в свой клуб и видят пользу для себя в его работе.

Резюмируя мнение коллег, хотелось бы сделать главные выводы: Высшая школа бизнеса ГУУ – это не только коллектив единомышленников, но и организм, который непрерывно развивается и совершенствуется, стремясь к одной общей цели – повысить уровень профессиональной подготовки и статус российских управленцев.

На этапе зарождения первых российских программ MBA стало очевидно, что для их успеха на рынке бизнес-образования будет недостаточно просто копировать западные образцы, необходимой станет их адаптация к российским реалиям, к условиям российской экономики. В результате ни соблюдение Европейских требований и стандартов программам MBA, ни даже использование в качестве основы программ ведущих университетов США не явились гарантией востребованности и успешности будущих выпускников. В связи с этим при разработке нашего продукта мы учли как западный опыт, так и национальные бизнес-реалии, важной составляющей программ стал опыт российских ученых и бизнес-практиков.

В этом вопросе Государственный университет управления является альма-матер, основоположником управленческого образования. Наличие обширной базы, методических и научных разработок, команды высококвалифицированных преподавателей дали возможность разработать и начать эффективно реализовывать наши управленческие программы MBA.

Структурной основой для разработки первых программ MBA стала программа Гарвардского университета, которую мы дополнили и усовершенствовали

при помощи новейших методологических и практических разработок. При этом ГУУ – один из основных центров академического менеджмента в России – стал одним из первых вузов, начавших разработку именно российских кейсов, при помощи которых можно было бы тренировать будущих гуру бизнеса.

С начала 2010 года школа приступила к получению международных аккредитаций. Для нас это не дань моде, а очередной шаг собственного совершенствования и аудита: в ходе аккредитации мы сможем еще более критично оценить наши программы, методики преподавания, а также организацию учебного процесса. Мы уверены, что прохождение всех необходимых процедур поможет не только заручиться международным признанием, но и сделать наши программы еще более эффективными.

Маркетинговая служба ВШБ ГУУ проводит регулярные исследования, которые помогают оценивать качество обучения, степень удовлетворенности слушателей и дают возможность работать над совершенствованием программ. Наша аналитическая работа позволяет поддерживать актуальность и востребованность продуктового портфеля школы на рынке бизнес-образования.

Один из последних опросов показал, что около 80% слушателей считают, что в процессе обучения оправдались их ожидания в части расширения профессионального видения, повышения личной стоимости на рынке труда, получения новых компетенций и систематизации имеющихся у них знаний. Около 60% опрошенных приобретают новых друзей, расширяют круг общения и находят новых партнеров. Однако в части развития карьеры и роста заработной платы ожидания оправдываются только у 40% респондентов.

Мы не оставляем без внимания подобные цифры и в рамках школы способствуем удовлетворению потребностей слушателей не только в момент приема и обучения, но и после завершения программы MBA. Так, в 2009 году в рамках Клуба выпускников ВШБ ГУУ мы запустили проект «Центр карьерного роста», основная цель которого – синхронизация профессиональных кадровых интересов слушателей и работодателей – лидеров российского и зарубежного рынков. Благодаря проекту нам удалось оказать действие в трудоустройстве ряда выпускников и обеспечить профессионалами нескольких партнеров нашей школы. К нам обращаются представители крупных компаний-работодателей (некоторые из которых являются нашими слушателями), заинтересованные в сотрудничестве с выпускниками ВШБ ГУУ, стремящиеся пригласить к себе действительно высококвалифицированных менеджеров. Это связано с тем, что компаниям, которые нанимают выпускников MBA на работу на «топовые» должности, удобно сотрудничать с бизнес-школой, которая не только дает образование, но и может предоставить рекомендации своему выпускнику.

Сегодня, реализуя высокую миссию нашей школы, как основное конкурентное преимущество мы выделяем систему непрерывного образования, которую реализуем посредством уникальной организационной структуры. При этом базой нашей модели бизнес-обучения является ведущий управленческий вуз – академическая колыбель менеджмента России с уникальным преподавательским корпусом и прекрасными традициями.



Отзывы слушателей и мнения экспертов свидетельствуют о том, что в настоящее время программы MBA Высшей школы бизнеса ГУУ являются серьезным двигателем их профессионального развития и поддержки не только в процессе обучения, но и на протяжении всей профессиональной карьеры. Именно поэтому мы предлагаем вниманию читателей короткие высказывания наших выпускников об учебе, о школе и о том, как мы смогли изменить их жизнь.

Анжела Лушникова, X5 Retail Group, руководитель департамента

У нас сложилась просто потрясающая группа: мне было очень приятно общаться с новыми знакомыми: нам было очень познавательно обучаться вместе и принимать участие в деловых играх. За два года мы стали хорошим сплоченным и дружным коллективом с общими встречами и днями рождениями. Я считаю, что хорошо составленная группа имеет очень большое значение для эффективности, комфортности и качества обучения. И полагаю, что в Высшей школе бизнеса ГУУ отдел набора очень квалифицированно подбирает людей для обучения MBA.

Андрей Ващенко, Газпромтранс, заместитель начальника управления капитального строительства

С моей точки зрения, одной из проблем современного российского бизнес-образования является отсутствие ранжирования и рейтингования выпускников MBA. Очень бы хотелось, например, чтобы существовал и «красный диплом» MBA. К сожалению, многим преподавателям не хватает строгости, чтобы противостоять весьма низкой дисциплинированности и организованности слушателей. Говорю как один из них: «Слушателей нужно строить! Вплоть до отчисления за непосещение какой-либо дисциплины». Именно слушатели с такой вот слабой дисциплиной и порочат гордое звание носителя степени MBA, и поэтому к этому диплому многие HR относятся с настороженностью.

Андрей Скуратов, Московский кредитный банк, руководитель обучения и развития

Полученные в Высшей школе бизнеса ГУУ знания я постоянно применяю на практике. Обучение помогло мне выявить направление деятельности, которое мне действительно интересно, и дало чувство понимания того, что каждый бизнес-процесс в компании должен быть направлен на удовлетворение потребностей клиента. Не могу не отметить большое количество знакомств с замечательными, талантливыми и умными людьми, с которыми я столкнулся во время обучения и сейчас продолжаю общаться в рамках Клуба выпускников

Алексей Кислицын, Фирма АйТи. Информационные технологии, заместитель генерального директора

Получение диплома MBA позволило мне перескочить через целую ступень должностной лестницы: будучи заместителем начальника департамента, я стал сразу заместителем генерального директора крупной компании, а спустя еще пару лет я получил приглашение на должность исполнительного директора уже группы компаний. Безусловно, не только диплом Высшей школы бизнеса стал гарантом моего роста, но прежде всего те компетенции, которые мне помогли получить и которыми я смог овладеть.

Дарья Семенова, Форвард Медиа Групп, старший финансовый менеджер

Два года, проведенные мной в стенах бизнес-центра ГУУ, были яркими и запоминающимися. Хочу выделить три момента в обучении, ставшие для меня важными:

Во-первых, меня впечатлили знания, которые нам преподавали высококвалифицированные преподаватели, практики и теоретики – ВШБ ГУУ обладает огромной базой преподавательского состава. Отдельно хочется отметить бизнес-тренеров, которые выкладывались на все сто процентов. Даже после тяжелого рабочего дня я, погружаясь в учебный процесс, не чувствовала усталости и получала огромное удовольствие.

Во-вторых, я получила возможность общаться со специалистами разных отраслей, перенимать их опыт и делиться своим, находить друзей и компаньонов. В стенах ВШБ ГУУ все слушатели становятся равны, всех начинает объединять одна цель – успешная учеба на MBA.

В-третьих, у меня повысилась уверенность в себе как в специалисте и выросла конкурентоспособность на рынке труда. На MBA я пришла одним человеком, а вышла другим – уверен-



ным, амбициозным, знающим себе цену, ориентирующимся во многих бизнес-процессах, нацеленным на результат и добивающимся поставленных целей.

Что еще особо важно, что невозможно опустить – ВШБ ГУУ делает ваше обучение комфортным. Я бережно храню все раздаточные материалы и книги, по которым проводилось обучение. Любые организационные вопросы тут же решались, я даже не замечала, что таковые имеются. Хочется сказать огромное спасибо ВШБ ГУУ за высокий профессионализм.

Олег Николаев, интернет-компания «Яркие решения», руководитель проектов

Да, MBA изменила нашу жизнь, наше мировоззрение, наш кругозор, нашу систему координат. Но что самое интересное и уникальное – это то, что мы все продолжаем общаться и сотрудничать даже после завершения обучения. Клуб выпускников ВШБ ГУУ стал воистину уникальной площадкой для развития деловых отношений, обмена опытом и появления новых клиентов.

В.С.Ефремов

Глобальный экономический кризис как вызов системе бизнес-образования

В мире изменился привычный ход вещей! В течение нескольких месяцев сотни тысяч людей (а может быть, и миллионы) спустились вниз по социальной лестнице, лишившись дома, работы, сбережений. Кризис!



Виктор Степанович ЕФРЕМОВ, доктор экономических наук, профессор, директор Института международного бизнеса Государственного университета управления

Нынешний кризис многолик. Это кризис сложившейся за последние 50 лет мировой финансово-кредитной системы. Это кризис потребительского образа жизни в развитых странах, когда брать сейчас и как можно больше, а расплачиваться потом и как можно дольше стало определяющей нормой гражданского поведения. Это кризис доверия к национальным и наднациональным экономическим институтам, доверия между странами, доверия между бизнес-партнерами, доверия между продавцом и покупателем, кризис бизнес-образования, кризис отношения к бизнес-образованию. Это кризис духовности, когда становится отчетливо ясно, что общественное развитие, ведомое материальными ценностями, – это путь в интеллектуальный, демографический и экологический тупик, путь разрушения личности, семьи, общества и среды обитания человека.

В условиях такого кризиса вузу как центральному элементу системы бизнес-образования, как организации, в которой соединяются и скрещиваются различные научные воззрения, образовательные подходы и технологии, культуры и интересы различных общественных слоев и социальных групп из разных стран и регионов, разных конфессий, приходится **доказывать свою состоятельность**. Ему придется **доказать свою способность противостоять деструкции** своей внутренней среды, **деградации** кадрового и научного потенциала, **деформации** норм и принципов научно-педагогической этики. Ни один вуз ни в одной стране мира не застрахован от того, что эти процессы не

начнут «разъедать» его фундамент изнутри. Эти процессы одинаково опасны и для консервативной англосаксонской, и для либеральной северо-американской модели университетского устройства.

Однако российские вузы, ослабленные «перестройкой экономики» 90-х годов прошлого века и национальной образовательной реформой последнего десятилетия, выглядят наименее подготовленными к подобным испытаниям. Утрачен престиж научно-педагогической деятельности, девальвированы научно-педагогические ценности высшей школы, то, ради чего талантливая молодежь была готова идти на временные материальные трудности. Научный результат все меньше интересует государство и общество, ученая степень все меньше отражает научную состоятельность человека, ее можно купить, если очень хочется. В среде научно-педагогических работников появилась целая каста «научных рабов», готовых за деньги сделать из кого угодно кандидата или доктора наук, а вскоре, наверное, член-корреспондента или академика. В аудитории глубина научной мысли и чистота научного языка зачастую уступают место доктринерству и клоунаде.

Развитие бизнес-образования в вузе немислимо без его реорганизации, ведь в его структуре как отклик на изменяющиеся общественные потребности должны появляться новые программы, кафедры, лаборатории, факультеты, школы. Если такая реорганизация ведет к концентрации научного потенциала, специализации научно-образовательной деятельности, значит она конструктивна. Если же происходит механическое соединение и смешение разноплановых научно-педагогических коллективов, то это деструкция. **В условиях нынешнего экономического кризиса именно вероятность таких организационных мероприятий существенно возрастает в результате стремления к экономии на издержках.**

Развитие и просто существование вуза немислимо без обновления его кадрового состава. На смену старшему поколению ученых и педагогов должны приходиться молодые. К сожалению, то материальное вознаграждение, которое сегодня получают сотрудники вузов, не оставляет сомнений в том, что «омолаживание» вузов будет проходить долго и сложно. Но основная проблема при этом видится в другом, а именно в том, что в таких условиях происходит существенное понижение уровня требований к научно-педагогическому работнику вуза. Это-то и означает деградацию кадрового потенциала. В условиях экономического кризиса данная проблема только обостряется, поскольку **квалифицированные работники не согласятся продолжать работу в вузе при сокращении заработной платы, а их место будут занимать менее квалифицированные.**

Тонкая материя научно-педагогической этики в современном мире постоянно подвергается испытаниям со стороны власти, бизнеса и общества. Административное давление на ученых и педагогов, коррупция, куль-

турные, этнические и религиозные различия в студенческой и преподавательской среде деформируют традиционные нормы и принципы научно-педагогической деятельности в вузе. Противодействовать этим факторам в условиях экономического кризиса сложнее вдвойне. Свой отпечаток на поведение участников научно-образовательного процесса накладывает высокая степень неопределенности момента.

Как вузу в условиях сегодняшнего кризиса строить свою работу, особенно в системе бизнес-образования, какую линию поведения выбрать с тем, чтобы сохраниться для общества в том качестве, которое будет им востребовано после кризиса? Можно, конечно, полагать, что в России к кризисам не привыкать. Но этот кризис для России особенный. Все предыдущие имели внутренние причины, а этот – «глобальный». И опыта преодоления глобального кризиса в нашей стране еще не было.

Амбициозные задачи, стоящие перед Россией по преодолению последствий первого в истории глобального экономического кризиса и в период послекризисного развития, могут быть решены настолько эффективно, насколько эффективно удастся справиться с задачей формирования контуров новой экономики страны, экономики, основанной на знаниях и инновациях. Главным производственным ресурсом и основным фактором развития в такой экономике являются качественно новые трудовые ресурсы, а именно – трудовые ресурсы высокого уровня интеллектуальной капитализации, обладающие уникальными знаниями, навыками и способностями, умеющие своевременно адаптировать их к постоянно меняющимся условиям профессиональной деятельности. Именно такие ресурсы в новом, постиндустриальном укладе экономики будут называть высококвалифицированными. И именно подготовка и выпуск таких специалистов требуются от современного вуза.

Задача формирования таких ресурсов является сегодня серьезным вызовом всей существующей в нашей стране системе бизнес-образования. Ведь пока эта система лишь обслуживает запросы сложившейся экономики, но никоим образом не определяет вектора ее развития. Да и откуда этому вектору взяться, если выпускники различных программ бизнес-образования не являются носителями нового знания, а сами программы есть скорее отражение действительности, чем модель ее будущего.

Система бизнес-образования в условиях глобального экономического кризиса попала под удар сразу с нескольких сторон. *Во-первых*, рост безработицы в секторах экономики девальвировал ценность основного результата данных образовательных программ – ценность повышения квалификации, а через это поставил под сомнение и вообще целесообразность бизнес-образования.

За рубежом компании резко сократили число вакансий для выпускников вузов. В частности, британский сайт



telegraph.co.uk 13 января 2009 года в статье «University leavers face jobs crisis as graduate positions cut by fifth»¹ сообщил, что выпускникам британских университетов грозит безработица, поскольку 100 ведущих британских компаний в своих официальных отчетах объявило о сокращении на 20% числа вакансий для выпускников. В числе таких компаний: Barclays, BBC, Google, HBOS, Lloyds TSB, Marks and Spencer, Microsoft, Tesco и другие. Это самые наихудшие перспективы трудоустройства для выпускников вузов в Великобритании за последние 20 лет. Понятно, что среди британских студентов, особенно старших курсов, царит паника.

В России в штатном расписании компаний пока еще нет специальных позиций для выпускников вузов, поэтому и сокращать нечего. Однако индикатором падения спроса на них могут служить данные службы занятости. Эти данные показывают, кто является сегодня в компаниях «балластом», который сбрасывают в первую очередь, чтобы если и не спастись, то хотя бы какое-то время продержаться на плаву. Это юристы, экономисты, бухгалтеры, менеджеры. В Санкт-Петербурге, например, на одну вакансию юриста сегодня приходится до 20 претендентов, на вакансию менеджера по маркетингу – 60, менеджера по логистике – от 55 до 60, PR-менеджера – 66, специалиста по финансовой отчетности – от четырех до пяти, банковского менеджера – 25 претендентов². Именно по этим специальностям в государственных вузах последнее время идет неуклонное сокращение бюджетных мест на 15 – 20% ежегодно.

Оптимистичный прогноз Министерства образования и науки РФ³ исходит из того, что в 2009 году число выпускников вузов, имеющих риск остаться нетрудоустроенными, превысил 100 тыс. человек. В этой группе риска сегодня выпускники с образованием экономического профиля составляют 30%, гуманитарного – 11%, педагогического – 7%, сельскохозяйственного – 6%, строительного – 5%.

Во-вторых, обострившиеся финансовые проблемы корпоративного сектора объективно потребовали масштабных и энергичных мер по экономии разного рода издержек. Это не могло не привести к сокращению расходов, связанных с программами повышения квалификации персонала. Факты наглядно свидетельствуют о том, что проблемы с оплатой обучения в нашей стране возникли в первую очередь у тех слушателей программ бизнес-образования, которые принимались на обучение по прямым договорам с предприятиями. Примечательно, что за рубежом во время нынешнего кризиса наблюдается почти двукратный рост количества заявлений на программы повышения квалификации в системе бизнес-образования, тогда как в нашей стране, наоборот, имеет место почти 40-процентное сокращение⁴. Видимо, это все-таки результат того, что за рубежом как первое высшее образование, так и

последующее обучение с целью повышения квалификации является в большей степени имманентной потребностью отдельной личности, а не откликом на социальный или корпоративный контекст.

В-третьих, начавшийся было в нашей стране диалог бизнеса и высшей школы о взаимодействии с целью совершенствования системы подготовки кадров высшей квалификации практически прекратился, поскольку вопрос потерял для бизнеса свою актуальность.

Влияние этого фактора усиливается еще и вектором политического давления: правительство призывает вузы подумать о замораживании или снижении цен на обучение в условиях кризиса. Официальная точка зрения сводится к тому, что те вузы, которые не зафиксируют или не снизят цены, не смогут набрать такое же количество желающих обучаться на коммерческой основе, как и в предыдущие годы. Эта точка зрения достаточно близка к истине. Абсолютное число абитуриентов российских вузов в 2009 году будут по-прежнему некоторой производной от числа выпускников средних школ. Разворачивающийся кризис внесет свои коррективы в распределение абитуриентов между группами вузов России, и пока трудно предположить, какие вузы понесут более значимые потери – брендовые, средние или маргинальные. Безусловно, в нормальных экономических условиях брендовые вузы (которых в России не более двух десятков) привлекали молодых людей, их родителей и спонсоров «маркой» своего диплома. Однако когда речь идет о девальвации высшего образования вообще как основы профессиональной карьеры, когда над каждым вторым выпускником вуза нависает угроза безработицы независимо от того, какой вуз он окончил, тогда наступает момент переоценки и самого понятия «бренд вуза». Может статься, что именно ведущие вузы России не досчитаются больше всего абитуриентов. Может статься, что абитуриенты предпочтут вузы менее пафосные, но с менее высокими требованиями и более свободным режимом учебы только для того, чтобы иметь возможность работать без особых опасений быть отчисленными в конце семестра.

Так что, если кто-то и считает, что высшая школа в условиях современного кризиса является той «тихой гаванью», в которой можно переждать бурю, то он глубоко заблуждается. Очевидно, что инвестиций в экономику России не будет еще как минимум четыре года. Их просто неоткуда ждать. Внутренние государственные резервы будут расходоваться на сглаживание социальных последствий кризиса. Для внешних инвестиций в российскую экономику не то время, не тот инвестиционный климат, да и своих проблем за рубежом хоть отбавляй. Можно с большой долей вероятности предположить, что для высшей школы, для высшего образования и вузовской науки это тоже выйдет

¹<http://www.telegraph.co.uk/education/universityeducation/4227740/University-leavers-face-jobs-crisis-as-graduate-positions-cut-by-a-fifth.html>

² Питерские выпускники станут безработными? // Комсомольская правда, Санкт-Петербург. – 2009. – 7 апреля.

³ Доклад заместителя министра образования и науки РФ В.В. Миклушевского на совещании ректоров вузов России, 28 января 2009 г.

⁴ Деньги. – 2009. – № 35 (740). – 07.09.2009.

боком. Финансирование вузов сократится по всем направлениям. Поэтому стоит рассмотреть возможные сценарии развития социально-экономической ситуации вокруг вуза и определить содержание наиболее эффективной реакции.

Рассмотрим возможные сценарии развития глобального кризиса и попробуем оценить риски для вузов, которыми они могут сопровождаться.

Пессимистический сценарий

Рецессия в развитых странах сменяется депрессией, то есть экономический спад становится устойчивым и переходит в фазу, из которой трудно выйти в режиме самовосстановления. Тогда политическое давление на экономики отдельных стран будет только возрастать. Будут приниматься все более радикальные меры экономического протекционизма, типа введения заградительных пошлин для импорта и т.д. Это существенно уменьшит или даже сведет на нет эффект от мер фискального стимулирования бизнеса. Уровень загрузки производственных мощностей предприятий будет неуклонно снижаться. В совокупности с мерами социальной поддержки предприятий со стороны государства это даст эффект роста скрытой безработицы (сохранение рабочих мест на условиях неполной занятости, замена профессиональной деятельности так называемыми общественными работами и т.д.). Возможности финансирования платного образования как у организаций, так и у отдельных граждан сократятся. Вузы будут вынуждены пойти на снижение цены. Теоретически цена может опуститься до 70 – 80 тыс. руб. Это может сделать многие учебные программы нерентабельными из-за недостаточного набора.

Кроме того, социально-экономическая напряженность в странах с развивающейся и переходной экономикой приведет к эмиграции высококвалифицированных специалистов и ученых особенно из тех отраслей, развитие которых определяет становление нового, пост-индустриального экономического уклада: альтернативная энергетика (атомная, солнечная, ветровая и т.д.), нанозлектроника, бионика, генетика, механика, оптика, физическая химия, информационно-коммуникационные технологии и т.д. Перспектива стать квалифицированным специалистом глобальной востребованности сохранит достойный уровень востребованности соответствующих вузов и специальностей в нашей стране. Востребованность экономических, управленческих и гуманитарных профессий будет неуклонно снижаться. Число абитуриентов по этим специальностям может сократиться минимум в 2 раза.

Прекратится финансирование предприятиями и компаниями реального сектора консалтинговых и научно-образовательных проектов, выполняемых для них вузами. А начиная с 2010 года могут существенно сократиться и государственные ассигнования на программу «Развитие научного потенциала высшей школы».

Таким образом, вместе со снижением стоимости обучения в 2 – 2,5 раза кризис может нанести пятикратный урон внебюджетным фондам вузов. При этом надо иметь в виду и тот отложенный отрицательный эффект на экономику вуза, который произведет сокращение коммерческого набора и снижение стоимости платного обучения. Если принять за 100% уровень внебюджетного дохода вуза на начало 2009 года, то в течение последующих пяти лет он будет неуклонно снижаться в среднем на 16% и на начало 2013 года может составлять лишь 20% уровня 2009 года. Это приведет к падению ФЭП вуза как минимум в 2 раза, так как 2/3 внебюджетного дохода в вузах идет именно на заработную плату. Таким образом, при наихудшем раскладе событий в течение последующих пяти лет номинальная зарплата сотрудников вузов в среднем может сократиться в 2 раза, а реальная с учетом инфляции и девальвации рубля может оказаться ниже и в 3 раза. Такое падение, конечно, можно сдерживать сокращением почасовиков и полставочников в вузе, но это не надолго отложит отрицательный эффект.

Оптимистический сценарий

Страны удерживаются от осуществления мер протекционизма в международной торговле. Предпринятые меры монетарного характера дают результат: дешевые кредиты становятся вновь востребованными производством и потреблением. Спрос оживает, объемы торговли растут, капитализация финансовых институтов и промышленных компаний возвращается к докризисному уровню. При этих условиях экономический рост мировой экономики возобновляется уже к началу 2010 года, а российская экономика восстановится только к 2011 году.

В течение 2009 – 2011 годов правительственные меры социально-экономического характера будут оставаться действенными, хотя инфляция все-таки вырастет и окажется скорее всего на уровне 10 – 15%.

Быстрое преодоление последствий экономического кризиса заставит правительство России интенсифицировать процессы, направленные на реструктуризацию отечественной экономики. Государственная поддержка предприятий и организаций станет еще более адресной. Число и масштабы влияния на экономику государственных корпораций возрастет. Поддержка прикладной науки и высшего образования все в большей мере будет осуществляться на принципе софинансирования. Государственное финансирование будет сосредоточено в направлении фундаментальных научных исследований и вузов федерального значения. Это приведет к сокращению государственного заказа по приему в вузы по целому ряду специальностей. По экономическим специальностям, менеджменту, юриспруденции, гуманитарным сокращение может оказаться втроекратным. Рейтинги соответствующих вузов упадут.

Набор на платные программы обучения будет сокращаться синхронно вместе с ухудшением демографической ситуации в стране и к 2013 году скорее всего будет

составлять не более 50% уровня 2008 года. Внебюджетный доход, таким образом, будет сокращаться приблизительно по 5 – 10% в год. При таких темпах снижения внебюджетного дохода номинальная заработная плата может еще как минимум пять лет оставаться на нынешнем уровне при условии адекватной экономии на оперативно-хозяйственных расходах.

Что надлежит делать отечественной системе бизнес-образования, чтобы защитить и подтвердить свою состоятельность сегодня? На наш взгляд, необходимо решить задачу подготовки специалистов для новой экономики, специалистов, генерирующих новые знания, постоянно развивающих свои навыки и умения на основе новых знаний, понимающих спектр инновационных возможностей в конкретной профессиональной области.

Кризис – это всегда перелом, это всегда преодоление некоторого состояния неопределенности, вызванного противоречием между формой и содержанием развития. Далеко не все организации смогут реально с этим справиться. Отечественные вузы и отечественная система бизнес-образования должны не просто пережить этот кризис, но выйти из него обновленными как с точки зрения содержания своих учебных программ, так и с точки зрения своего влияния на общество. История показывает, что у нашего общества есть необходимый внутренний потенциал, позволяющий ему в трудные моменты собраться и предпринять все необходимые усилия для выхода из кризиса.

Все прекрасно помнят, как с началом перестройки отечественной экономики ей потребовались экономисты и управленцы, обладающие принципиально новыми знаниями и навыками работы в условиях рынка. Опыт подготовки таких специалистов в стране фактически отсутствовал, но вопрос о том, где их будут готовить в принципе никогда не стоял – главной «кузницей новых кадров» для новой российской экономики всегда была и остается отечественная высшая школа. Но тогда ей надлежало как можно быстрее привести в соответствие с мировыми стандартами и содержание, и формат учебных процессов с тем, чтобы не потерять своих позиций в условиях нарастающей глобальной конкуренции в образовательной сфере.

Однако если прежде речь шла о том, чтобы подготовить специалистов, способных вести дело по международным стандартам, понимающих законы и правила функционирования мирового рынка, то теперь надлежит формировать специалистов, которые могли бы создавать устойчивые бизнес-системы в реальном секторе экономики, основываясь на новых знаниях, технике и технологиях. Другими словами, перед системой отечественного бизнес-образования стоит задача научиться готовить **инженеров бизнеса** – задача непростая и даже неожиданная. Ведь сегодняшняя структура бизнес-образования есть результат многолетней специализации профессиональных знаний, в процессе которой сначала произошло разделение инженеров

как организаторов производства на техников и экономистов, затем экономистов – на финансистов и менеджеров, финансистов – на плановиков и бухгалтеров и т.д. Фактически реальный бизнес сегодня зачастую оказывается под контролем узких специалистов экономического или управленческого профиля, которым явно не хватает видения технико-технологической или инженерной перспективы развития дела. Но без таких специалистов темпы развития реальной экономики падают до предела, а обслуживающая ее виртуальная экономика попросту превращается в финансовый пузырь, который обречен лопнуть рано или поздно и породить экономический кризис, сродни тому, который охватил мир сегодня.

Среди тех вузов, которые всегда с блеском справлялись с трудностями, не только устояли в переходный период, но и смогли занять достойное место в международном сообществе вузов, находится и Государственный университет управления. За 90 лет своей истории ему не раз приходилось «экспериментировать» с учебными программами и планами. Пройдя хорошую школу «перестроек» в советские годы, ГУУ достаточно быстро сумел адаптироваться к новым реалиям, и можно быть совершенно уверенным, что и сегодня он справится с решением новых задач.

Приятно осознавать, что на протяжении последних 17 лет в ГУУ функционирует Институт международного бизнеса, не только осуществляя подготовку высококвалифицированных менеджеров со специализацией в международном бизнесе, но и на практике занимаясь поиском и отработкой наиболее эффективных форм международного сотрудничества в сфере высшего образования, науки, консалтинга и новых информационных технологий. Ориентация ИМБ на подготовку менеджеров в области международного бизнеса в современных условиях оказалась как нельзя кстати. Предприятия и организации сегодня функционируют в бизнес-пространстве, имеющем глобальные экономические, политические, технологические и информационные измерения. Международные коммерческие операции, транснациональные организационные структуры и интернет-транзакции составляют основу их бизнес-процессов. Чтобы обеспечить надлежащее управление такими процессами, необходимы менеджеры, имеющие высокую квалификацию в вопросах международной экономики, политики, права, управления, в области современных информационных систем и технологий – необходимы менеджеры международного класса и квалификации.

Быть менеджером международного класса – значит понимать макроусловия своего бизнеса, источники его конкурентных преимуществ, содержание и технологию международных коммерческих операций, особенности организации многонациональных, виртуальных предприятий и фирм, управления персоналом, работающего в них, механику работы на международных рынках товаров, услуг и капитала. Международная квалификация менеджера предполагает и признание

соответствия его подготовки международным стандартам. Жизнь показала, что из всех возможных путей, по которым можно было бы идти в направлении такого признания, путь, избранный в ИМБ, а именно путь совместных с ведущими зарубежными вузами программ подготовки менеджеров, является наиболее эффективным. Совместные программы подготовки менеджеров оказались не только средством быстрой и не очень болезненной адаптации международных стандартов высшего образования к российским условиям, но и способом доказательства многих преимуществ отечественных подходов к обучению по сравнению с зарубежными, способом завоевания международного уважения, отстаивания национальных интересов в глобальной конкуренции образовательных систем.

Для специалистов, имеющих высшее образование и значительный опыт практической работы в производственно-коммерческой сфере, желающих овладеть теоретическими знаниями и практическими навыками решения задач интернационализации бизнеса, формирования и развития трансграничных бизнес-систем, в ИМБ преподается курс по программе MBA «Стратегия международного бизнеса». Цель данной программы

состоит не просто в профессиональной подготовке специалистов, дающей им возможность занятия управленческих позиций среднего и высшего звена, а в формировании у них принципиально нового взгляда на бизнес в международной экономической перспективе, знакомстве с аналитическими инструментами, обеспечивающими процесс разработки и обоснования эффективных организационных и управленческих решений. Программа рассчитана на специалистов с высшим образованием, имеющих стаж работы не менее двух лет, и основывается на Государственных требованиях к минимуму содержания и уровню базового образования лиц, желающих получить дополнительную квалификацию «Мастер делового администрирования – MBA» от 29 декабря 2007 года. Учитывая деловую занятость и обширную географию слушателей, эта программа реализуется в очно-заочной модульной форме, предполагающей ежемесячные очные трехдневные сессии (один раз в месяц – пятница, суббота, воскресенье), с постоянной он-лайн поддержкой учебного процесса каждого отдельного слушателя через виртуальное учебное пространство Института международного бизнеса Государственного университета управления.

В.А.Морыженков

Отсутствие интереса к образованию или бизнесу?

Известный призыв «Россия – вперед!», похоже, наталкивается на растущую волну всенародной апатии. Каждое отраслевое направление ощущает на себе спад интереса к товарам и услугам отечественного производства. Не является исключением и профессиональное бизнес-образование



Что является источником человеческой апатии? Прежде всего неверие. Неверие в то, что собственных сил и знаний хватит, чтобы быть востребованным в российском обществе. Причина развития неверия – политика двойных стандартов. Глобальный российский протекционизм, отказ от выборности представителей исполнительной власти в регионах, выстраивание вертикали, с которой отдельным личностям удастся договориться о приоритетах и преференциях. В менеджменте эта небольшая категория людей относится к тем, кто может добиваться цели любыми средствами. Этот талант есть у очень маленькой части населения. Из них сформировались олигархи первой залоговой аукционной и приватизационной волны. И сейчас мы видим формирование пояса ближайшего окружения к пику вертикали власти, которое сформировало дополнения к первому кругу олигархов.

Талант умения достигать цели является генетически врожденным и не требует никакого образования. По всему миру мы нередко встречаем людей, добившихся эмоционального лидерства и признания и

Владимир Алексеевич МОРЫЖЕНКОВ, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель программы «Executive MBA LWB» Государственного университета управления

даже занимающих государственные должности и посты, но, увы, с «липовыми» дипломами в кармане.

Построенный на протекционизме стиль управления полностью отрицает возможность формирования гражданского общества, которое в свою очередь позволяет жить и развиваться в условиях естественного отбора. Однако какой же естественный отбор может быть сегодня?

Человек, стремясь получить образование, понимает, что система профессиональных навыков, умений и талантов не будет играть ключевой роли при попытке предложить обществу и держателям бюджета свои услуги. В современных условиях деньги, которые человек мог бы потратить на получение образования, выгоднее и проще потратить на сближение и продвижение по вертикали власти.

Однако, следуя И.Адизису, умение добиваться цели является лишь одним из четырех факторов эффективного управления. Другой талант, необходимый для качественного управления, связан с умением генерировать идеи. Таких людей на планете еще меньше, чем первых. Вместе они смогут добиться очень многого, если вертикаль власти употребит свои усилия на то, чтобы поменять цели на модернизацию и инновацию. Индикатором возникновения веры в то, что здесь нет двойного стандарта, станут денежные средства, которые олигархические круги – «единственная платежеспособная категория инвесторов в России» (вместо отсутствующего среднего класса) – начнут инвестировать в венчурные фонды в масштабах, сопоставимых с государственными ресурсами. Тогда обретется вера и появится значительное число умных людей, способных генерировать идеи и качественно управлять. Они-то будут востребованы в обществе. Здесь-то каждый и поймет, что без профессионального образования стать «героем» в принципе невозможно.

Когда же нашим олигархическим инвесторам станет интересно софинансирование государственных программ, заметьте, хотя бы прикладных исследований? Тогда, когда они смогут интегрировать результаты этих исследований в свои корпоративные активы. А это уже третья группа специалистов – интеграторы, которые должны обладать энциклопедическими знаниями и организаторскими способностями. Это уже уровень специалистов «Executive MBA», и в те учебные заведения России, которые могут готовить таких людей, должна стоять очередь из кандидатов на эту роль. Оказывается, они тоже не востребованы. Ответ прост: абсолютно все российские олигархи не заинтересованы в инновациях, так как это увеличивает их затраты на оборудование и технологии в той стране, в которую они не верят.

И здесь возникает потребность в четвертой категории специалистов, умеющих управлять или администрировать. Для этого нам нужны естественный отбор и отказ от протекционизма. Мы говорим о кон-

куренции как о необходимом условии экономического развития. Мы не говорим о невидимой руке рынка, а всего лишь о прозрачных условиях определения победителей. И конечно, необходимо быть уверенными в том, что корпорации тратят деньги на подготовку своих инженерных кадров, которые могли бы совершить технологический переворот в сознании и жизни людей, живущих в этой стране.

Тем не менее в любом сложном влиянии внешней среды можно увидеть большой позитивный фактор. Апатия перейдет в веру и осознание того, что жизнь конечна и ею надо распорядиться так, чтобы суметь реализовать свой талант и быть полезным своему обществу. И тогда те, кто сумел выжить в этих условиях, смогут предложить людям интегрированное международное образование, позволяющее человеку видеть будущее, ставить перед собой гуманные цели, уметь их достигать и интегрировать в систему общечеловеческих ценностей.

Самым перспективным направлением международного образования в России, безусловно, являются программы «Master of Business Administration». Однако, анализируя колоссальное количество вариантов запросов в поисковых системах (особенно в Рунете) аббревиатур MBA, MBA, словосочетания «Executive MBA» и т.д., становится понятно, что даже люди, имеющие прямое отношение к бизнесу, порой не знают, что означают слова «Master of Business Administration».

Кандидат, заинтересованный в получении бизнес-образования, не видит существенной разницы между программами MBA и «Executive MBA», представленными на российском рынке. В течение последних лет наша бизнес-школа проводила исследование, выясняя у всех, проходящих к нам кандидатов на обучение, чем, по их мнению, отличаются программы MBA и «Executive MBA». Результаты показали, что более 50% респондентов полагают, что «Executive MBA» – это более качественное и более дорогое образование, 30% респондентов считают, что это образование предназначено исключительно для собственников компаний, а 12% – что это следующий этап в обучении. В связи с этим мы считаем важным представить нашу точку зрения по данному вопросу.

MBA (Master of Business Administration) в России – это квалификация, подтверждаемая дипломом государственного образца о дополнительном к высшему образованию и предполагающая овладение управленческими навыками по основным процессам работы компании, таким как стратегия, маркетинг, финансы, логистика и т.д.

Однако притязания десятков тысяч выпускников, хлынувших в бизнес-школы при государственных университетах и почти за примерно одинаковую сумму денег получивших дипломы государственного образца, не оправдываются при приеме на работу на



престижную должность. Тезис «Инвестиции в себя – самый быстрый способ их окупаемости» оказался вреден и даже опасен для российского бизнеса, так как выпускники бизнес-школ всевозможными способами пытались объяснить свой «неоценимый» вклад в успех компании, в то время как реальный рост российских компаний порой был связан лишь с тем, что российский рынок на тот момент находился в фазе роста, а роль выпускников бизнес-школ была минимальной – «не навреди».

Выделим основные проблемы «MBA today»:

1 Кого отбирают на программу?

2 Чему учат и кто учит?

3 Куда пойти работать?

При наличии денег сегодня с вероятностью 99,9% можно поступить в любую школу бизнеса, потому что школы бизнеса живут исключительно на средства слушателей. При этом в России появились бизнес-школы, которые занимают в долг сотни миллионов долларов, а это означает, что из оплаты на обучение будет необходимо выплачивать долги банкам и другим кредиторам. Возникает вопрос: как обеспечить высокий уровень знаний при высокой себестоимости? В такой ситуации слабого слушателя просто невозможно отчислить, поскольку каждый слушатель является участником процесса окупаемости бизнес-образования.

Отметим, что само слово «слушатель» – глубоко ошибочный термин для школы бизнеса. Однако по сути сегодняшнего обучения – весьма справедливый. Например, в бизнес-школе О.Виханского (МГУ) используется значительно более правильный термин – партнер по обучению. Это, на наш взгляд, хорошая перспектива для других бизнес-школ, поскольку партнерство в бизнесе всегда является источником синергии, если оно построено на знании и товариществе.

Программы обучения во всех бизнес-школах стандартны: маркетинг, финансы, IT-технологии, управление человеческими ресурсами. Из этих направлений и формируется набор дисциплин, сдав экзамены по которым и защитив диплом, каждый слушатель получает диплом государственного образца о дополнительном к высшему образованию. При этом одним из основных требований, которое включено в перечень условий государственного лицензирования программы MBA в России, является то, что не менее 65% преподавателей должны быть штатными сотрудниками «выдающего диплом» университета. Как правило, это требование неукоснительно соблюдается со всеми вытекающими последствиями.

Надо понимать, что основное (и порой единственное) желание всех бизнесменов в России – зарабатывать много. В результате на постсоветском «университетском» пространстве очень редко встречаются

профессора, совмещающие бизнес и преподавательскую деятельность. Причина проста – в бизнесе им удается зарабатывать достойные деньги, и делиться своими стратегически важными знаниями по смешным ставкам оплаты они не хотят. При этом чтобы стать сотрудником университета необходимо «отрабатывать» сотни аудиторных часов. В итоге во всех российских бизнес-школах, удовлетворяющих государственным требованиям, работают хорошие преподаватели, не имеющие прямого отношения к бизнесу, но располагающие стандартным набором «студенческих» дисциплин.

В результате каждый слушатель программы MBA получает хорошее второе высшее образование. Но ведь второе высшее образование – это не бизнес-образование! Это просто второе высшее образование в области экономики и права.

В бизнес-школе должны учить, как стать более чем обеспеченным человеком, как одержать честную победу в конкурентной борьбе! Но для этого надо многим овладеть и многое узнать. Например, узнать, как формировать команду, как строить бизнес-план и анализировать рынок, как проводить исследования и создавать новый продукт. При этом в одном из бизнес-процессов (например, в умении продавать) слушатель должен стать абсолютной «докой», потому что именно профессиональные знания и навыки в какой-либо отдельной сфере впоследствии позволят компании стать отличной от других. Именно слушатель MBA, получив свой диплом, должен будет обеспечивать конкурентоспособность компании в данном бизнес-процессе.

Именно такие выпускники сегодня нужны бизнесу. Вот почему мы считаем, что все программы MBA должны быть специализированными. Партнер по обучению должен в совершенстве владеть инструментами по своей специализации и иметь неплохие знания о соседних ключевых бизнес-процессах.

В чем же тогда, собственно, заключается существенная разница между MBA и «Executive MBA»?

Главная задача обучения бизнесмена по программе «Executive MBA» – научиться управлять командой профессионалов по ключевым процессам, обладая при этом качествами лидера среди лидеров. Это настоящий генеральный директор – CEO (Chief Executive Officer). Чтобы управлять сильными и умными людьми, просто необходимо глубоко понимать роль и ключевые компетенции каждого бизнес-процесса и, соответственно, руководителя этого процесса. У генерального директора не должно быть белых пятен в глубоком понимании всех процессов бизнеса.

Речь идет не о глубоком владении инструментарием, а о понимании средства или способа постановки задач так, чтобы команда смогла, следуя И.Адизесу, сгенерировать идею, достичь цели, администрировать этим процессом, обеспечивая высокую эффек-



тивность, и интегрировать полученный результат в цепочку ценностей, создаваемых компанией. Это уже совсем другое обучение. По тому же И.Адизесу, необходимо быть таким дирижером компании, чтобы в оркестре (в команде), составленном из «музыкантов» – специалистов высочайшей квалификации, каждый отлично понимал, что здесь он играет свою лучшую партию в жизни. По этой аналогии, программа «Executive MBA» – дирижерское отделение для бизнеса, а программа MBA – это лидеры, звезды, руководители составных частей бизнеса.

Кого принимают на дирижерское отделение? Несомненно, харизматическую личность, уже проявившую себя, или личность с яркими задатками харизматичности. За два года в «шаровой мельнице» обучающей программы характеры поступивших дирижеров бизнеса должны раскрыться яркими гранями, закалившись в боях по кейс-методу, лидерству в стратегиях, в яхтенных регатах, школах стрельбы, танцев, риторики, горнолыжного спорта, спортивного пилотирования и выживания в критических условиях. Этому не учат в рамках MBA-программ. А на дирижерских факультетах это необходимо. Директор компании должен сам стать коучем, наставником, и именно для этого предназначена «Executive MBA» как обучающая программа. Этот человек должен научиться раскрывать таланты своих специалистов на благо компании, превращая управление в настоящее творчество. Здесь необходимы учителя, дирижеры, сильные процессные специалисты. Их в университетах найти очень сложно. Университет берет на себя новую миссию: найти таких учителей в бизнесе, убедить их взять на себя важную роль и ответственность за подготовку будущих бизнесменов. Без их участия бессмысленно бороться за программу «Executive MBA». Более того, таких учителей необходимо искать по всему миру. Важно также ездить в страны – лидеры экономического роста, изучать бизнес-культуру, бизнес-этику, бизнес-процессы. Надо привозить оттуда все самое лучшее и использовать на благо себя и своего народа. Конечно, такое

обучение должно стоить заметно дороже, чем просто MBA.

Чему учить? Необходимо разбираться и глубоко понимать ключевые бизнес-процессы разработки и видения стратегии фирмы, производства продуктов или услуг, понимать рынок, уметь работать на нем, уметь выстраивать цепи поставок, логистические решения, клиентский сервис, уметь управлять человеческими ресурсами, разбираться в IT-технологиях, управлять финансами, собственностью, обеспечивать корпоративное управление, корпоративную и физическую безопасность, уметь проводить корпоративные изменения и накапливать знания как инструмент управления. Как уже отмечалось, эти процессы покрывают все пространство компетенций компании, поэтому два года едва хватает, чтобы подготовить специалиста-дирижера. Вот почему стремление обучаться и далее дало рост и новым программам, например программам «Post Executive MBA», которые являются продолжением совершенно естественного развития.

Если первое лицо компании продолжает совершенствоваться, то и компания все успешнее работает на рынке. Потому что на конкурентные рынки постоянно прибывает новое знание. Собственники компаний или советы директоров просто обязаны настаивать на непрерывном наращивании качества человеческого капитала внутри фирмы. Залогом этого является постоянное и непрерывное совершенствование первого лица компании.

Отбор в классы «Executive MBA» может происходить исключительно на принципах персонального приглашения или по рекомендации совета директоров компании. Поэтому в новой работе проблем просто нет. За два года учебы старая работа становится совершенно новой для нашего слушателя и постоянно открывает новые горизонты изменений.

P.S.: Непрерывность обучения продлевает бизнесменам жизнь, если учиться не для галочки.



Г.Л.Азоев
А.П.Челенков

Профессия – быть лидером

Получение бизнес-образования в России, реально соответствующего высокому международным стандартам, – совсем не простое дело. По мнению многих экспертов, состав отечественных бизнес-школ, способных поддерживать такую «планку» по программам MBA, весьма ограничен



На наш взгляд, глубинными причинами сложившегося положения, при этом причинами, которые становятся для многих бизнес-школ непреодолимыми барьерами на пути повышения качества образовательных услуг, являются следующие:

- Ощущается острая нехватка высококвалифицированных преподавателей, владеющих (хорошо осведомленных) практическими аспектами ведения бизнеса. Это вполне объяснимо, поскольку бизнес-образование в России еще очень молодо и «пласт» преподавателей-практиков (консультантов) пока только формируется.
- Подавляющее большинство отечественных бизнес-школ выполняет исключительно функции администрирования программ MBA, не располагая ни штатным профессорско-преподавательским составом, ни тем более кафедрами и научными лабораториями, где разрабатываются приемы и методы ведения бизнеса.
- В содержании программ MBA отсутствует внутренне единство, так как приглашаемые бизнес-школой преподаватели нередко придерживаются диаметрально противоположных взглядов. Эта причина является прямым следствием предыдущей.

Высшая школа маркетинга (ВШМ) является структурным подразделением Института маркетинга Государственного университета управления и обладает целым рядом стратегических конкурентных преимуществ:

Во-первых, содержательная основа программ MBA формируется в ВШМ на базе динамично развивающихся научно-исследовательских направлений, сосредоточенных на кафедрах Института маркетинга. Профессорско-преподавательский состав работает на штатной основе.

Во-вторых, абсолютное большинство преподавателей программ имеют ученые степени докторов и кандидатов экономических наук, являются авторами учебников, учебных пособий и многочисленных научно-практических публикаций по маркетингу, проходили стажировки и практики в ведущих западных бизнес-школах. Многие из них на постоянной основе выступают научными руководителями при осуществлении научно-исследовательских разработок в области маркетинговых технологий управления бизнесом, включая стратеги-

Геннадий Лазаревич АЗОЕВ, доктор экономических наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ, директор Института маркетинга Государственного университета управления

Александр Петрович ЧЕЛЕНКОВ, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора Института маркетинга – руководитель Высшей школы маркетинга Государственного университета управления

ческое развитие корпораций, управление человеческими ресурсами (внутрифирменный маркетинг), проведение маркетинговых исследований рынков товаров и услуг, разработку внутрифирменных стандартов качества, технологий маркетинга взаимодействия и маркетинга взаимоотношений для таких компаний, как ОАО «Газпром», ОАО «РЖД», ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», а также для организаций, входивших в структуру РАО ЕЭС и т.д.

В-третьих, в программы MBA органично включена программа билингвистической подготовки, которая осуществляется преподавателями, сертифицированными Кембриджским университетом и Университетом Вебстера, что в сочетании с теоретической и практической подготовкой для развития управленческих навыков и изучением лучших проектов «best practice», рассмотрением и анализом ситуационных кейсов «bridge game» дает выпускникам возможность овладеть профессиональной терминологией на русском и английском языках.

В-четвертых, слушатели программ MBA имеют возможность сдать кандидатские минимумы и использовать исследования, проведенные при подготовке выпускных аттестационных работ, при написании и защите диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

В-пятых, как правило, в соответствии с квалификацией, опытом и знаниями каждого слушателя производится индивидуальная корректировка программы обучения, что позволяет многим уже в процессе обучения (и тем более после его окончания) занимать более высокие должностные позиции в своих компаниях либо получать приглашения на руководящие должности в быстрорастущие и перспективные компании со значительным повышением оплаты труда и социального обеспечения. Слушатели программ обеспечиваются комплектами авторских учебно-методических материалов, подготовленных преподавателями соответствующих дисциплин, что позволяет уже в процессе обучения применять полученные знания и навыки в своей практической деятельности.

В-шестых, ВШМ тесно сотрудничает с отечественными и зарубежными партнерами Института маркетинга: аналитическим агентством «СканМаркет» и журналом «Маркетинг», Парижским институтом маркетинга и рекламы, японским Университетом Мейдзи и т.д. Это дает слушателям ВШМ «полевую» площадку для проведения маркетинговых исследований, предоставляет возможность публикации полученных результатов, участия в стажировках и практиках в стране и за рубежом.

В-седьмых, слушатели ВШМ активно участвуют в актуальных для страны научных разработках, осуществляемых по заказам государственных учреждений (например, Минобрнауки России) и крупных

корпораций (Газпром и т.д.). Для реализации инновационных направлений развития России, в том числе и в области нанотехнологий, в Институте маркетинга создан научно-образовательный центр «Маркетинговые технологии управления», который недавно завершил крупный государственный контракт «Маркетинговый анализ рынков нанопродуктов». В нем принимали непосредственное участие и слушатели проводимых нами программ MBA.

По результатам ежегодно составляемых независимых рейтингов ВШМ регулярно входит в десятку ведущих бизнес-школ России, при этом неизменно сохраняя лидирующие позиции по программам «MBA –Маркетинг». В 2009 году ВШМ вошла в пятерку ведущих бизнес-школ РФ, проводящих обучение по программам MBA, по таким позициям, как:

- скрупулезность отбора слушателей при поступлении;
- преподавательский состав;
- уровень преподавания теоретических знаний;
- преподавание менеджмента;
- преподавание IT-технологий;
- преподавание международного бизнеса.

По уровню приобретения практических навыков слушатели программ MBA отвели ВШМ третье место, а по преподаванию маркетинга и полезности установленных связей поставили ВШМ на место лидера (см.: Секрет фирмы. – 2009. – № 9). О международном признании ВШМ ГУУ свидетельствует Сертификат уровня «Стремление к совершенству», выданный Европейским фондом по управлению качеством (EFQM).

Ежегодно в ВШМ проходят обучение более 100 слушателей, при этом половина из них – по программам «MBA –Маркетинг» со специализациями: маркетинговые технологии управления, стратегический маркетинг, маркетинг услуг и технологии брендинга. Главной задачей ВШМ по-прежнему является подготовка руководителей и ведущих специалистов высокопрофессионального уровня, владеющих маркетинговыми технологиями корпоративного управления, способных успешно конкурировать на отечественном и зарубежном рынках.

В следующем году Высшая школа маркетинга Государственного университета управления отметит 15-летие, и лучшими поздравлениями в этот день будут, конечно же, отзывы ее выпускников:

Людмила Лобода,
директор по маркетингу консалтинговой компании «VISTA Foreign Business Support»

«Позицию директора по маркетингу я заняла уже после первого года обучения по програм-

ме «МВА – Маркетинг». И вообще, практически у всех слушателей карьерный рост пошел такими бурными темпами, на которые они даже не рассчитывали. Поэтому большая часть моих однокурсников перешли работать в более успешные и солидные компании, в том числе с участием иностранного капитала. Время учебы оставило только приятные воспоминания. В ВШМ ГУУ есть все для того, чтобы мы ощущали себя комфортно: новое современное здание, хорошо оборудованные аудитории, кафе, удобная парковка. Одним словом, капитал и время, вложенные в это образование, абсолютно адекватны полученным знаниям и опыту и вполне себя оправдывают»

Наталья Гришакова,
директор департамента развития агентства
«Амплуа-Брокер»

«Обучение в ВШМ принесло ощутимые выгоды компании и лично мне, позволив систематизировать и значительно расширить знания в различных областях управления современной компанией. Сегодня полученная стратегическая база и практические навыки помогают принимать стратегические и тактические решения, связанные как с моей зоной ответственности, так и с управлением компанией в целом. Особо ценно то, что преподаватели программы имеют опыт работы в реальных секторах бизнеса, кроме того, в процессе обучения складываются интересные и полезные связи в бизнес-сообществе»

Александр Кравцов,
руководитель отдела маркетинга ОАО «Единая
торговая компания»

«Я пришел на обучение по программе «МВА – Маркетинг» уже имея многолетний опыт работы в маркетинге, пришел тогда, когда стала ощущаться нехватка системных знаний. Самообразование – это, безусловно, хорошо, но получать серьезные знания системно – значит не только уметь ориентироваться в своей области, но и понимать влияние на твой бизнес общих тенденций, что, как показывает практика, крайне важно для прогнозирования развития бизнеса. Обучение в ВШМ ГУУ помогло эффективно решить эту проблему»

Михаил Яблочкин,
управляющий директор компании «Бизнес-Логистика»

«Программа «МВА – Маркетинг» ГУУ стала одной из самых востребованных и актуальных и благодаря своим качественным характеристикам заняла достойное место среди наибо-

лее фундаментально подготовленных и академически выверенных»

Светлана Куликова,
директор по маркетингу «Холдинг Вин»

«Преимущество данной программы – в обучении вполне прикладным вещам. Помимо систематизации практических и теоретических знаний, слушатели ВШМ выполняют многочисленные задания и отрабатывают на практике интересные модели. И что самое «ужасное», эти задания приходится делать самостоятельно, так как ни в каком Интернете эти уникальные методики просто не найдешь»

Наталья Борисова,
ведущий менеджер департамента управления
ресторанами ООО «Рестлэнд»

«МВА, разумеется, не панацея от всех бед, но полученные здесь знания в сочетании с опытом и личными качествами дают отличный результат! Кроме того, для меня лично диплом МВА – это уверенность, подтвержденная практикой, в востребованности на рынке труда, а также инвестиции в свое будущее, которые уже сейчас приносят плоды. А получать это образование в родном для меня университете было просто сплошным удовольствием»

Алла Якимущ,
руководитель подразделения банка «Русский
стандарт»

«Основное преимущество ВШМ в том, что предоставляется площадка для обсуждения различных бизнес-тем с коллегами-профессионалами, имея при этом в качестве рефери высококвалифицированных специалистов-практиков из числа преподавателей. Не менее важно и то, что обсуждаемые темы – это всегда реальные жизненные ситуации, требующие безотлагательного вмешательства по самым различным аспектам бизнеса – от ценообразования до проблем, связанных с производством, анализом рыночной ситуации, деятельностью конкурентов, рекламой и сбытом продукции»

Дамир Солохов,
коммерческий директор ЗАО «Титан Мета»

«В ВШМ, помимо глубоких знаний в области маркетинга, получил гораздо большее, а именно – целостное видение возникающих проблем и путей их оптимального решения. Поэтому могу только посоветовать пройти обучение по программе «МВА – Маркетинг» каждому руководителю как высшего, так и

среднего звена. Это поможет создать дополнительные конкурентные преимущества для вашего бизнеса»

Елена Казанова,
коммерческий директор ЗАО «Академия научной красоты»

«Учеба в ВШМ открыла новый пласт современных идей и направлений в маркетинге (а также на стыке маркетинга с другими дисциплинами) и побудила к дальнейшему изучению предмета. Главная ценность состоит в том, что осмысление ключевых проблем твоей компании (продукта) и поиск идей их решения и дальнейшего развития происходит прямо во время семинаров, в процессе решения кейсов и обсуждения успешного опыта. Поля моих тетрадей для записей были сплошь заполнены заметками «использовать», «посчитать для нас», «хорошая идея», «найти книгу по этой теме»

Елена Блинова,
менеджер клиентских проектов компании «Коллиериз Интернешнл»

«МВА звучит гордо. «МВА – Маркетинг» вызывает интерес. «МВА – Маркетинг» в ВШМ ГУУ открывает новые возможности перед вами и в вас самих. Огромная благодарность преподавателям программы за два ярких и насыщенных года обучения»

Марина Белова,
руководитель социологической службы программной дирекции ОАО «Телекомпания НТВ»

«В жизни каждого профессионала наступает период, когда важно проапгрейдить свое первое, а может, и второе образование. ВШМ ГУУ – лучшая площадка! Огромное спасибо всем, кто организывает процесс обучения по этой программе, – он неповторим, как и сама программа»

Татьяна Вознесенская,
начальник отдела маркетинга и стратегического развития компании «Ньюком Порт»

«Я целенаправленно искала качественный курс маркетинга, сравнивая программы ведущих вузов. Программа «МВА – Маркетинг» в ВШМ ГУУ оказалась далеко впереди остальных учебных программ по всем характеристикам. Но массив полученных знаний превзошел все ожидания. Глубокие знания в области маркетинга, интерактивный курс обучения в сочетании с практическим опытом позволили целостно видеть направления развития бизнеса, управлять изменениями, раз-

рабатывать инновационные модели, но самое главное, дали уверенность в правильности принимаемых решений»

Ольга Жукова,
менеджер по исследованиям издательства «Семь дней»

«Искренняя благодарность всем преподавателям ВШМ ГУУ за профессиональный подход к слушателям и просто за хорошее настроение и ощущение уникальности происходящего»

Татьяна Боброва,
руководитель регионального развития ООО «Премьер-Игрушка»

«Я очень довольна своим обучением в ВШМ ГУУ. Отличный преподавательский состав и общение в нашей группе позволяют не только получить новые знания и поделиться своими, но я доставляют настоящее удовлетворение от процесса учебы»

Дмитрий Квачев,
директор проекта «Курорт Пирогово» ЗАО «Гута-Девелопмент»

«Лично мне программа «МВА – Маркетинг» ГУУ дала возможность систематизировать знания и достичь качественного баланса между теорией и практикой. Изучаемые модели апробировались на практике, результаты обсуждались с преподавателями, многие из которых имели опыт практической работы в бизнесе. Главное в том, что процесс обучения в ВШМ был интересен, было творчество и свободное общение, и поэтому жаль, что все хорошее быстро заканчивается»



В.А.Аксенов
В.В.Кондратьев

Мультимедийные технологии обучения инструментам умного производства и операционного менеджмента

На рынке учебных продуктов для повышения квалификации, корпоративного обучения, дополнительного образования стали применяться мультимедийные учебно-методические комплексы. Особую актуальность они имеют для тех сфер бизнес-образования, где требуется существенная и быстрая модернизация учебного контента, возможность проведения обучения как в учебных аудиториях, так и непосредственно на рабочих местах



Понимать архитектуру систем, знать новейшие практики, уметь применять инструменты

Правительство Российской Федерации неоднократно отмечало актуальность использования кризис-факторов в качестве катализатора для проведения в российских организациях и компаниях давно назревших и отложенных управленческих изменений, направленных на развитие компетентности, динамических способностей и потенциала менеджмента, модернизации схем управления, повышение производительности труда и эффективности операционной деятельности. Такое проактивное реагирование на опережение будет поддерживать живучесть организаций в кризисный период, усиливать их потенциал на траектории выхода из кризиса и обеспечивать улучшение позиций и повышение конкурентоспособности в посткризисной экономике.

Необходимость в быстром развертывании новой инфраструктуры информационной поддержки и корпоративного обучения по остроактуальным вопросам и развития актуальных компетенций явно ощущается и в производственном секторе.

«Мы сейчас достаточно активно обсуждаем с бизнесом и нашими коллегами из других министерств такое направление, как операционный менеджмент – очень модное направление на Западе и при этом недостаточно развитое и невостребованное в России. Мы уже сейчас готовим некоторые программы переподготовки... Думаю, что в перспективе это будут и новые специальности»

А.А.Фурсенко, министр образования и науки РФ

Владимир Александрович АКСЕНОВ, кандидат экономических наук, директор-координатор клуба «ЭКСПО-VIP»

Вячеслав Владимирович КОНДРАТЬЕВ, доктор технических наук, заведующий кафедрой «Инжиниринг бизнес-процессов» Государственного университета управления

Операционный менеджмент – одна из наиболее распространенных специализаций в практике бизнеса. По оценкам специалистов, в ней зачастую занято более половины менеджмента компаний. Карьера значительной части современных менеджеров и руководителей компаний начинается с позиции «операционный менеджер»

В Государственном университете управления решение о выборе актуальных тематик обучения принималось на основе анализа рынка образовательных услуг, для которого, с одной стороны, характерен большой выбор программ по общему менеджменту и специальному менеджменту в таких областях, как маркетинг, финансы, экономика и управленческий учет, информационная технология управления, а с другой – очевиден дефицит практически ориентированных программ по организации операционной деятельности компаний, в том числе и в среднесрочной перспективе. Актуальность выбранных специализаций программы обусловлена и тем, что в операционном менеджменте занято, по оценкам специалистов, более половины менеджмента компаний. В конечном итоге проведенный анализ запросов российских организаций и предприятий показал острую актуальность изучения и освоения следующих решений умного производства и операционного менеджмента:

- Эффективные приемы организации систем операционного менеджмента.
- Методы операционных улучшений.
- Системы повышения производительности труда.
- Организация технического обслуживания и ремонтов оборудования.
- Методы энергосбережения и энергоменеджмента на предприятиях.
- Организация инвестиционно-строительного инжиниринга.
- Применение современных систем регламентации деятельности – от формирования укрупненной корневой модели бизнес-процессов организации до детальных процедур и регламентов рабочих мест.
- Отраслевая локализация решений – услуги, строительство, транспорт, энергетика, металлургия; процессная локализация решений – поставки, основные бизнес-процессы, инжиниринговая поддержка.

Полученные результаты были использованы при формировании учебных планов ГУУ по программе **МВА «Операционный менеджмент» и модуля курсов «Инструменты умного производства и операционного менеджмента»**, ориентированных на программы повышения квалификации и корпоративное обучение.

В процессе обучения по этим предметам необходимо уметь доходить до деталей. При этом от преподава-

телей требуется наличие не только теоретических, но и углубленных практических компетенций, а именно здесь (в силу понятных причин) и наблюдается определенный разрыв. Да и в самом методическом обеспечении (как на государственном уровне, так и на уровне специалистов) существует значительное отставание методологий и стандартов технического регулирования, стандартов управления от современных запросов (многие методики и стандарты не обновлялись на протяжении полутора десятков лет). Описание и анализ лучших практик ограничивается деловыми изданиями, материалы не транслируются в учебные продукты, уровень детализации описаний недостаточен для изучения реальных инструментов и приемов. Однако, как известно, при изучении многих вопросов необходимы актуальная информация «из первых рук» и непосредственное участие активно действующих практиков.

Цифровые технологии как инструмент экономики знаний

Уникальные возможности в решении задач распространения знаний «из первых рук» сегодня создает соединение таких ингредиентов, как методики обучения действием, накопленные репозитории архетипов и лекал организации управления, мультимедийные и интерактивные дистанционные технологии обучения. Заключительную точку в создании реальной возможности перехода к системам обучения нового поколения поставило появление цифрового делового телевидения.

Первые попытки продвижения в этом направлении, сделанные РБК, сразу привлекли внимание профессионального сообщества, позволили увидеть практические возможности и сократить стартовые иллюзии нового направления. Наступило время расширения и использования созданного инновационного плацдарма экономики знаний.

В Государственном университете управления в инициативном порядке разрабатывались подходы и принципы построения, проводилась апробация компонентов мультимедийных учебно-методических комплексов для применения в сфере повышения квалификации и дополнительного образования. В качестве пилотных были реализованы остроактуальные учебные курсы, направленные на развитие знаний, навыков и компетенций, необходимых для организации умного производства, развития динамических способностей систем управления предприятий и организаций, модернизации российской экономики.

Архитектура мультимедийных учебно-методических комплексов

При проведении обучения в учебно-методическом комплексе, который, как правило, организуется под требования заказчика, применялись комбинации известных профессионалам решений. К определенным особенностям можно отнести одновременное применение большого числа разноплановых решений и подходов:

- Оправданный реинжиниринг ряда компонентов традиционного процесса обучения – возможность прохождения части обучения «на личном рабочем месте слушателя», предоставление современных методологий и решений «из первых рук», обучение действием.
- Применение дистанционных технологий, возможность поставки учебных продуктов «на рабочий стол» участника обучения в любую точку, в любое время.
- Возможность организации интерактивной поддержки работы слушателей с использованием интернет-ресурсов.
- Высокая тиражность решений, обеспечивающая необходимый охват участников.
- Применение современных мультимедийных технологий представления учебной и деловой информации.
- Ориентация на быстрое освоение передовых методологий и практик менеджмента.
- Фокусирование обучения на реальных задачах с высоким потенциалом применения.

Разнообразные по составу опорные материалы собирались в учебно-методический комплекс методом «легоконструктора».

Пилотное применение учебных продуктов продемонстрировало заинтересованность в них как со стороны менеджмента предприятий, так и со стороны государственных служащих. Решения показывают большой потенциал применения за счет возможности доведения остроактуальной информации «из первых рук» не только до больших учебных аудиторий, но и на рабочих местах участников, позволяют организовать высококачественное обучение как в Москве, так и в регионах. Мультимедийность учебных продуктов, использование цифровых технологий существенно повышают эффективность и возможности организации учебного процесса.

И цифровое телевидение на службу экономики знаний

Специалисты университета проанализировали принципиально новые возможности построения мультимедийных учебных продуктов с использованием возможностей современного делового телевидения, предварительно проработали вопросы практической организации учебной деловой программы в таком формате. Применение технологий цифрового телевидения и интернет-телевидения позволяет резко повысить качество и усилить привлекательность видеоматериалов, расширить возможность доведения их до учебной аудитории на большей части территории страны, организовать интересные деловые и просветительские программы в качестве поддержки учебных программ, быстро обновить при необходимости учебный контент. Включение телевизионных компонентов в мультимедийные учебно-методические комплексы дает возможность организовать в любом регионе как самообучение, так и целевое повышение квалификации на рабочих местах слушателей с последующей аттестацией в учебном заведении и получением профильного сертификата государственного образца.

Элементы «лего - конструктора» УМК



Модульные программы «Навигатор для профессионала», «Управление производством», профильные профессиональные издания



Видеолекции и презентации



Рабочие тетради



Дополнительные материалы – кейсы и лучшие практики



Шаблоны для заполнения участниками обучения в ходе обучения действием

Интернет-офис проекта

В менеджменте наиболее массовыми формами повышения квалификации и выращивания компетенций стали быстрые, относительно дешевые учебные продукты «в россыпь» – семинары и конференции, и длительные дорогие продукты «в пакете» – MBA. Мультимедийные продукты средней продолжительности и цены, предлагаемые «в формате «легоконструктора», пока на рынке представлены не очень убедительно. А именно они могут эффективно и по всей территории обеспечивать целевой рост компетенций в области «умного» производства и операционного менеджмента. В таких задачах короткого семинара недостаточно, а двухгодичной программы MBA может быть слишком много и долго

Полученный опыт позволяет считать актуальным применение форматов мультимедийного обучения, использование возможностей цифрового телевидения и цифровых видеозаписей учебных элементов, в частности, в таких остроактуальных областях, как «умное производство и операционный менеджмент». Понятен и возможный вариант организации работ – создание при университетах профильных центров компетенции по остроактуальным вопросам модернизации российской экономики с направленностью на повышение квалификации и получение дополнительного профессионального образования, ориентированных на разработку и применение мультимедийных учебных продуктов нового поколения, помогающих не только получить необходимые знания, но и развить навыки и компетенции по принципу: «Знаю, зачем и что делать, как делать и каким образом применять».

Тематический дайджест и заключение

Итак, по мере развития новой экономики можно прогнозировать появление и совершенствование новых продуктов в сфере обучения менеджменту и управленческого консалтинга. В качестве существенных свойств таких продуктов следующего поколения специалисты называют [1]:

- массовость высшего образования и растущая массовость дополнительного специального образования, в силу чего квалификация потребителя продуктов существенно повышается;
- расширение возможностей быстрых коммуникаций и все большая доступность информации «из первых рук» от лучших профессионалов, что снижает потенциал привлекательности многочисленных информационных и учебных «ремейков» второй и третьей волны;
- информационная трансформация в системе представления знаний и созревания навыков, что способствует выводу знаний из «собственности» данного профессора или даже вуза и повышению роли продуктов, аккумулирующих и интегрирующих информацию из разных источников в профилированных центрах обработки и накопления знаний;
- интеграция продуктов по созданию компетенций с продуктами по поддержке реальных раз-

работок в компании, которые и служат основой для разработки и развития продуктов по развитию компетенций;

- кардинальное расширение возможностей дистанционной работы и создания распределенных организационных систем;
- перенос в управленческом консалтинге фокуса внимания с передачи знаний и решений на формирование компетенций, поддержку и сопровождение разработок заказчика.

В итоге подходы к организации дополнительного образования и повышению квалификации в новой экономике претерпевают значительные изменения. В условиях массового высшего образования, большого объема и разнообразия доступных информационных ресурсов, смены квалификационных требований идеология передачи «готовых знаний» (лекции, семинары) постепенно сменяется идеологией формирования и выращивания компетенций. Идеология бизнес-администрирования бизнес-процессов (вспомним историческое характерное название Master of Business Administration) дополняется идеологией дизайна и управления бизнес-процессами, непрерывного улучшения бизнес-процессов [4], развития динамических способностей [2], управления знаниями и многими другими проектами решений, ориентированных на пока еще плохо понятные будущие условия экономики. Заметное место в потоке учебных инноваций, безусловно, будет принадлежать и технологиям мультимедийного обучения [3].

Литература

1. Волков А., Ливанов Д., Фурсенко А. Высшее образование: повестка 2009 – 2016 // Эксперт. – 2007. – № 32.
2. Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления: Монография. – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
3. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы / Навигатор для профессионала. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2008.
4. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В.В.Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2008.

В.Я.Афанасьев
Е.А.Митрофанова

Перспективы развития системы дополнительного профессионального образования для государственных служащих

Успех экономических и социальных реформ в России в немалой степени зависит от профессионализма государственных служащих. Современные чиновники должны обладать знаниями и навыками, позволяющими им воспринимать значительные объемы информации, действовать в условиях стремительно меняющейся внешней среды, принимать решения в нестандартных ситуациях, прогнозировать развитие политических, экономических и социальных процессов



Решение этой задачи возможно только на основе совершенствования общего уровня профессиональной подготовки, что предполагает необходимость трансформации существующих подходов к системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, готовящихся к работе на всех уровнях государственного управления.

Существующие программы дополнительного профессионального образования (ДПО), как правило, слабо привязаны к компетенциям гражданских служащих и не являются составной частью программ их профессионального развития. Весьма важно, что они не позволяют кардинально изменить ситуацию с дефицитом профессиональных управленцев за счет переподготовки кадров, имеющих непрофильное базовое образование.

Следует отметить, что при организации обучения российских государственных служащих слабо учитываются интеграционные процессы, происходящие в мире. Однако присоединение Российской Федерации к Болонской декларации 1999 года предполагает определенный паритет между российской и зарубежными системами образования.

Ответить на вызовы, которые сегодня выдвигает развитие современного общества, и соответствовать высоким требованиям, предъявляемым к руководителям государственной службы, могут комплексные междисциплинарные программы переподготовки, предполагающие как прикладную направленность, так и более углубленное изучение всего спектра наиболее важных вопросов государст-

Валентин Яковлевич АФАНАСЬЕВ, доктор экономических наук, профессор, проректор по научно-исследовательской работе Государственного университета управления

Елена Александровна МИТРОФАНОВА, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института повышения квалификации Государственного университета управления

венного управления, занимающие высшую ступень в программах профессионального развития персонала государственной службы. Как свидетельствует опыт ведущих зарубежных стран, в настоящее время такими программами являются программы МРА (Master of Public Administration), которые зарекомендовали себя как эффективный механизм обеспечения качественно иного, более высокого уровня квалификации служащих государственного аппарата.

Государственный университет управления в числе первых вузов страны начал подготовку по специальности «Государственное и муниципальное управление» (приказ № 180 Госкомвуза России от 5 марта 1994 года) и многие годы возглавлял учебно-методическое объединение (УМО) вузов России по данной специальности.

В университете сформирована и эффективно функционирует комплексная система дополнительного профессионального образования для государственных служащих. На протяжении более чем десяти лет в ГУУ проходили обучение по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации по различным направлениям работники Совета Федерации РФ, Государственной думы РФ, различных министерств и ведомств. ГУУ имеет многолетний опыт зарубежного сотрудничества по программам подготовки государственных служащих.

Сегодня данная система получила новый импульс для развития, которое осуществляется по двум направлениям.

1 Совместно с другими крупнейшими вузами страны, которые активно занимаются подготовкой госслужащих, с участием представителей Министерства образования России были разработаны Государственные требования к программе МРА, которые введены в действие Минобрнауки в феврале 2008 года. Кроме того, был создан Совет Минобрнауки России по программе МРА, в который сегодня входят одиннадцать вузов – АНХ, МГИМО, РУДН, ГУУ, МГУ, ГУ – ВШЭ, Финансовая академия, МГЮА, РАГС, СПбГУ и Академия государственного и муниципального управления (Татарстан).

С 2010 года ГУУ приступает к подготовке государственных служащих по программе МРА.

Миссия программы МРА – повышение эффективности государственного управления на основе роста профессионального уровня государственных гражданских служащих, замещающих руководящие должности государственной гражданской службы, а также лиц, включенных в кадровый резерв на замещение указанных должностей.

Цель программы – подготовка высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления, обладающих совре-

менными знаниями, умениями и навыками, которые обеспечивают эффективное функционирование государственных и муниципальных органов власти, государственных и муниципальных предприятий и некоммерческих организаций, предприятий с пакетами акций, находящихся в собственности государства, и социальных служб современного бизнеса.

Программа рассчитана на специалистов, имеющих высшее профессиональное образование, наличие которого подтверждено дипломом государственного образца, а также имеющих не менее двух лет стажа государственной и (или) муниципальной службы или не менее пяти лет стажа работы после окончания высшего учебного заведения.

Структура программы:

- Цикл дисциплин «Основы государственного и муниципального управления»:
 - Теория государственного и муниципального управления.
 - Сравнительное государственное управление.
 - Правовая система Российской Федерации.
 - Экономика общественного сектора.
 - Теория политики и политического управления.
 - Теория организации и организационного поведения.
 - Теория социального управления.
 - Административная этика.
- Цикл базовых профессиональных дисциплин:
 - Управление государственной и муниципальной службой.
 - Социальная политика.
 - Практика государственного и муниципального управления.
 - Правовое обеспечение государственной и муниципальной службы.
 - Управление эффективностью в общественном секторе.
 - Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении.
 - Аналитические методы в проектно-программном управлении.
 - Управление экономикой и экономическим развитием.
 - Управление инфраструктурой и ресурсами территорий.
 - Государственные и муниципальные финансы.
 - Бюджетное планирование.

- Мировое хозяйство и внешнеэкономическая деятельность.
- Цикл специальных дисциплин (дисциплин специализации).
- Практика (или стажировка).
- Итоговая государственная аттестация.

Специфика программы заключается в том, что:

- «целевой аудиторией» программы МРА являются государственные гражданские и муниципальные служащие;
- использование модульной формы обучения, подразумевающей, во-первых, распределение учебной нагрузки в виде блоков-модулей, а во-вторых, комбинацию внутри модуля нескольких, объединенных общей идеей дисциплин.
- обязательной составляющей учебной программы является стажировка в государственных органах, обеспечивающая закрепление теоретических знаний, полученных слушателями в ходе обучения, и приобретение ими практических навыков решения управленческих задач.

2 Второе направления развития системы дополнительного профессионального образования для государственных служащих связано с реализацией ГУУ международного проекта по разработке программы МРА совместно с европейскими университетами (Голландия, Бельгия) под эгидой ТЕМПУС (Европейский Совет).

В обобщенном виде целью проекта является **обновление и реформирование системы высшего образования в области подготовки специалистов для государственной службы с целью повышения качества образования в соответствии с Боннской декларацией**, что должно содействовать развитию рыночных отношений в России и ее интеграции в мировое экономическое пространство.

Обновление системы высшего образования должно происходить по линии адаптации его к европейским образовательным стандартам. В системе российского высшего образования в области подготовки специалистов для государственной службы нет достаточного опыта функционирования в изменяющейся экономической обстановке, поэтому выпускаемые специалисты не всегда отвечают требованиям новых рыночных условий. Решение этой проблемы может быть достигнуто в результате международной кооперации в области высшего образования. Такая кооперация неизбежно связана с проблемами разработки совместных профессиональных образовательных программ, с обменами студентами и преподавателями, академического признания образовательных степеней и дипломов.

Обозначенные проблемы в области высшего образования при подготовке специалистов для государственной службы позволяют сформулировать специфическую цель проекта: **«Разработка и апробация расширенной (премастер/мастер) программы подготовки специалистов для государственной службы (РМ/МРА) в соответствии с европейскими стандартами с целью дальнейшего распространения в российской практике к 2009 году»**. Для достижения этой цели в рамках проекта решаются следующие задачи:

1. Разработка содержательной части и методической основы программы РМ/МРА.
2. Приведение разработанной программы в соответствие с европейскими стандартами.
3. Внедрение новых учебных материалов.
4. Внедрение новых методов и технологий обучения.
5. Усовершенствование материально-технической и информационной базы программы.
6. Распространение и внедрение разработанной программы в российскую практику.
7. Принятие специальных мер по распространению программы в вузах Северо-Кавказского региона на базе Дагестанского университета – члена консорциума.

Программа рассчитана на широкую целевую аудиторию:

- бакалавры и специалисты в области государственного управления с опытом и без опыта работы в государственной службе;
- бакалавры и специалисты без профильного образования в области государственного управления с опытом работы в государственной службе.

Учебная программа состоит из двух уровней:

- **Премастер** – целью которого является обеспечение соответствия студентов, не имеющих профильного образования в области государственного управления, квалификационным требованиям бакалавра государственного управления, что создаст реальную основу для успешного освоения ими программы мастерского уровня. Учебная программа данного уровня будет иметь гибкую модульную структуру, основанную на системе кредитов ECTS, что позволит нивелировать существенные различия в уровне профессиональной подготовленности студентов, имеющих различное базовое образование.
- **Мастер** – уровень программы, нацеленный на подготовку высококвалифицированных специалистов в области государственного управления. Учебная программа данного уровня также будет иметь модульную структуру, основанную на системе ECTS-кредитов.

В учебной программе РМ/МРА применяется весь спектр существующих педагогических подходов, методик и инструментов обучения (включая программы e-learning), отличающихся большой интерактивностью. Применяются следующие дидактические формы:

- обучение в больших группах (лекции) с ограниченной интерактивностью;
- работа в малых рабочих группах, преимущественно при анализе практических примеров, применяя теоретическое понимание;
- индивидуальные (письменные) задания с обратной связью, то есть отзывом лектора;

- ролевые игры, ролевые игры по реальным жизненным ситуациям, тренировка навыков и умений;
- презентации и т.д.

Реализация названных выше направлений развития системы дополнительного профессионального образования для государственных служащих не только позволит повысить качество образования в сфере государственного управления и привести его в соответствие с требованиями Болонской декларации, но и обеспечит успешное решение задач реформирования государственной службы Российской Федерации, позволит быстро и оперативно удовлетворить потребность государственной службы в качественном и профессиональном персонале.

С.Н.Некрасов

Образовательные услуги по требованиям рынка труда

Для успешной реализации социальной политики государства в таких важных областях, как образование, медицина, спорт, культура, рынок труда, пенсионная система и социальная поддержка населения, необходим квалифицированный управленческий персонал



Институт управления и предпринимательства в социальной сфере Государственного университета управления в рамках дневной формы обучения готовит специалистов по следующим направлениям: управление трудовыми отношениями, социальной защитой и страхованием, управление персоналом, менеджмент в кино и на телевидении, менеджмент в спортивной индустрии, менеджмент в музыкальной индустрии.

Разумеется, первое высшее образование, осуществляемое в очной форме, не может обеспечить все потребности экономики в подготовке специалистов. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации – более оперативные пути реакции сферы образования на изменение потребностей рынка. Переобучение уже занятых в социальной сфере работников позволяет в более короткие сроки подготовить необходимых специалистов. Этими программами в институте занимается Центр дополнительного профессионального образования и делового консалтинга, который с 1998 года осуществляет различные виды программ дополнительного образования:

Повышение квалификации:

«Проблемы управления в здравоохранении РФ и в системе ОМС».

Сергей Николаевич НЕКРАСОВ, директор Центра дополнительного профессионального образования и консалтинга Института управления и предпринимательства в социальной сфере Государственного университета управления

Профессиональная переподготовка:**«Менеджмент в индустрии красоты и медицинском бизнесе»;****«Менеджмент в игровых видах спорта»;****«Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии»;****«Менеджмент в музыкальной индустрии»;****«Менеджмент в сфере интернет-технологий».**

Уже несколько лет университет в лице кафедры управления в здравоохранении успешно участвует на конкурсной основе в реализации плана повышения квалификации специалистов системы обязательного медицинского страхования Федерального фонда обязательного медицинского страхования.

Программа **«Проблемы управления в здравоохранении РФ и в системе ОМС»** (144 часа) рассчитана на руководителей органов управления здравоохранением, главных врачей учреждений здравоохранения, их заместителей, врачей-экспертов, резерв руководящего состава, руководителей и специалистов учреждений системы медицинского страхования. В процессе обучения слушатели знакомятся: с состоянием и перспективами развития здравоохранения и системы ОМС в России, современными подходами к управлению, качеством медицинской помощи в условиях ОМС, стандартами медицинской помощи и защиты прав застрахованных, лицензированием и аккредитацией медицинской деятельности, взаимодействием страховых медицинских организаций с лечебно-профилактическими учреждениями и т.д. По окончании обучения слушатели сдают квалификационный экзамен на право получения сертификата по номенклатурной специальности «Организация здравоохранения и общественного здоровья», подтверждающего право осуществления руководящей деятельности в системе здравоохранения и медицинского страхования. По этой программе, которая ведется в нашем вузе с 2003 года, уже прошли обучение более 600 человек из различных регионов Российской Федерации.

Отвечая требованиям рынка, для подготовки нового поколения руководителей предприятий здравоохранения и индустрии красоты, способных эффективно использовать в своей профессиональной деятельности новейшие бизнес-технологии, в 2008 году совместно с инновационно-образовательной компанией РМА мы открыли программу профессиональной переподготовки **«Менеджмент в индустрии красоты и медицинском бизнесе».**

В индустрии красоты в последнее время наблюдается заметный подъем практически по всем направлениям, однако для того, чтобы изменения стали действительно качественными, необходимы целена-

правленные усилия грамотных специалистов. Специализация «Менеджмент в индустрии красоты и медицинском бизнесе» призвана восполнить недостаток профессиональных управленцев в beauty-индустрии.

А.Н.Разумов, генеральный директор Российского научного центра восстановительной медицины и курортологии Минздрава России: «Программа «Менеджмент в индустрии красоты и медицинском бизнесе» стала очень своевременным проектом ГУУ. Сегодня пришло время для активного развития и совершенствования данного направления. Сегодня просто необходимо готовить грамотных руководителей, способных решать любые задачи. Программа насыщенная, преподаватели – настоящие профессионалы, поэтому очень верю, что уже в самое ближайшее время в индустрии красоты появится поколение менеджеров с принципиально новыми прогрессивными взглядами, способное на практике реализовать полученный багаж знаний».

В процессе обучения слушатели проходят стажировку в ведущих компаниях индустрии красоты и лучших медицинских клиниках, а приобретенные в этот период знания позволяют сделать работу предприятий индустрии более эффективной и прибыльной. Практическим опытом «из первых рук» со слушателями делятся топ-менеджеры лидирующих компаний, таких как «Группа компаний «Медси», имидж-лаборатория «Persona Lab», «АМД-лаборатория», «Международная школа СПА», «GFK-Русь», ИД «Косметика и медицина», рекламное агентство «Старый город», а также авторитетные специалисты профильных министерств и научно-исследовательских институтов. Программа предназначена для директоров и управляющих салонов красоты, медицинских клиник, СПА- и фитнес-центров, а также будущих владельцев бизнеса и управляющих в медицине и индустрии красоты. Программа разработана на основе лучших бизнес-технологий и инноваций и не имеет аналогов.

Исследуя рынок, еще в 2005 году мы пришли к выводу, что в России отсутствует профессиональная система спортивного менеджмента в игровых видах спорта – футболе, хоккее, баскетболе и волейболе, а также в индустриях гольфа и фитнеса. Именно тогда была запущена специализация **«Менеджмент в игровых видах спорта»**, ставшая первой в России образовательной программой, главная цель которой – подготовка грамотных управленцев, способных решать широкий спектр задач спортивной индустрии.

Сегодня спорт – это не только голы, очки и секунды, но и мощнейший инструмент, сочетающий в себе



экономику, маркетинг, стратегическое планирование, рекламную деятельность и множество других аспектов функционирования серьезных бизнес-структур. Профессиональный спорт в нынешних условиях должен уметь существовать самостоятельно и не зависеть от помощи государства. Преподавательский состав, действующие студенты и выпускники специализации «Менеджмент в игровых видах спорта» стараются сломать устоявшуюся, обреченную на провал систему и изменить лицо российского спорта.

В последнее время спортивная индустрия России развивается быстрыми темпами. Развивается и реконструируется существовавшая инфраструктура, строятся новые спортивные объекты, возрождаются старые и возникают новые спортивные клубы. Это требует большого количества современных спортивных менеджеров.

Во время обучения слушатели получают возможность посетить мастер-классы ведущих менеджеров российской спортивной индустрии, таких как С.В.Кущенко, исполнительный директор Союза биатлонистов России, Д.Н.Чернышенко, генеральный директор оргкомитета «Сочи-2014», Е.Л.Гинер, президент ПФК ЦСКА, М.С.Степанянц, председатель Москомспорта.

С.В.Кущенко, исполнительный директор Союза биатлонистов России: «Государство тратит на спорт огромные деньги, и крайне необходимо, чтобы этими деньгами распорядились эффективно. Более того, наступает время, когда спортивные проекты должны не просто тратить, а стараться зарабатывать. Очень важно, что есть образовательный проект, где будущих спортивных менеджеров как раз и учат тому, как надо зарабатывать деньги и грамотно управлять нашим спортом».

Слушателям программы предоставляется возможность стажировки при организации и проведении различных спортивных мероприятий. Стоит отметить, что хорошо зарекомендовавшие себя слушатели получают приглашение на работу еще в процессе обучения или во время прохождения практики.

Подчиняясь требованиям рынка, мы даем заказчику то, что ему необходимо, например программу профессиональной переподготовки **«Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии»**. И это абсолютно своевременно, так как в настоящее время в Москве работает 9 тыс. ресторанов, и все они, за исключением нескольких, открыты «народными умельцами». Среди исключений можно назвать гениального А.Новикова, прошедшего путь от повара до владельца огромной ресторанной сети. «Народным умельцам» необходимы грамотные менеджеры, и мы готовим таких менеджеров, но не в

рамках высшего образования, а по 504-часовой программе, которая очень популярна.

Ресторанный бизнес не стоит на месте и постоянно развивается. По всей стране открылось и продолжает открываться множество кафе, ресторанов, баров и т.д., что неминуемо требует появления новых грамотных специалистов, которые были бы способны не только качественно решать любые возникающие проблемы, но и придумывать новые концепции для успешной реализации в индустрии.

А.Новиков, известный ресторатор: «До этого ни один вуз не рассказывал устами успешных рестораторов о том, какие качества необходимы, чтобы сделать карьеру, зарабатывать большие деньги и строить успешный бизнес. Теперь такая программа есть...».

Мы полагаем, что программа также чрезвычайно полезна для компаний-работодателей, которые могут направлять наиболее перспективных сотрудников на обучение без отрыва от производства. Каким бы опытным ни был работник, практика показывает, что по тем или иным причинам существуют пробелы в практических областях деятельности, которые необходимо заполнить для дальнейшей эффективной работы и карьерного роста. Одного опыта недостаточно для продвижения по службе, необходимы также знания в таких важных областях, как менеджмент, финансы, управление персоналом, трудовое право и т.д.

Предлагая мастер-классы от практиков ресторанного и клубного бизнеса, практические кейсы, дипломную работу по интересующей актуальной теме, программа предусматривает приобретение слушателями углубленных знаний и навыков в области экономики и менеджмента и развитие их способности эффективно применять полученные знания в практической деятельности. Для того чтобы программа была эффективной и осуществляла провозглашенную миссию, было решено привлечь к работе по передаче практического опыта слушателям таких наиболее успешных действующих специалистов данной отрасли, как И.О.Бухаров, президент Федерации рестораторов и отельеров, М.В.Зельман, генеральный управляющий компании «АРПИКОМ», Р.Ордовский-Танаевский Бланко, президент корпорации «Ростик Групп».

В результате обучения по специализации «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии» слушатели смогут создать собственный ресторан с нуля или значительно повысить свое мастерство в данной отрасли, а также приобрести необходимые знания для дальнейшей работы. Программа предоставляет инструменты для эффективной работы, способствует карьерному росту слушателей и гармоничному развитию нового бизнеса в отрасли.

В 2002 году, когда разрабатывалась и внедрялась программа профессиональной переподготовки **«Менеджмент в музыкальной индустрии»**, в России не существовало аналогичных программ. Музыкальные институты и училища готовили музыкантов, при этом программы подготовки менеджеров не учитывали специфики направления. Основной целью программы «Менеджмент в музыкальной индустрии» стала подготовка профессиональных кадров для дальнейшей работы в таких областях бизнеса, как звукозаписывающая индустрия, теле- и радиопродакшн, фестивальный менеджмент, концертно-гастрольная деятельность, клубный промоушн, продюсирование.

Для повышения качества подготовки менеджеров занятия проходят не только в специально оборудованном комплексе ГУУ, но и на звукозаписывающих студиях, съемочных площадках, телеканалах и радиостанциях, где со слушателями занимаются ведущие руководители рекорд-компаний, где продюсеры и режиссеры знакомят их с непосредственной работой музыкального продюсера и менеджера. Будущие специалисты получают актуальную информацию от непосредственных участников и руководителей музыкального бизнеса и имеют возможность поработать над организацией фестивалей, концертов, музыкальных церемоний, пресс-конференций и созданием ТВ-программ.

Напомним, что инициаторами создания данной программы выступили руководители российских отделений крупнейших звукозаписывающих компаний, таких как Universal Music, Sony BMGMusic. Убедившись в необходимости кадров, специально подготовленных к работе в музыкальной индустрии, директора рекорд-компаний и продюсерских центров приняли участие в разработке образовательной программы исходя из требований к будущим музыкальным продюсерам и менеджерам. Одним из разработчиков концепции и куратором специализации является А.Троицкий.

А.Троицкий, журналист, музыкальный критик: «При всей спонтанности шоу-бизнеса иметь профессиональное образование очень важно, так как в этой сфере много своих законов, которые необходимо знать, чтобы не наступать на чужие грабли: это и правовое регулирование, и этика бизнеса, и его традиции...».

Для подготовки профессиональных менеджеров для интернет-индустрии в соответствии с современными требованиями к управленцам в области разработки и реализации интернет-стратегий, в сфере электронной коммерции, общения и развлечений во всемирной сети осуществляется программа профессиональной переподготовки **«Менеджмент в сфере интернет-технологий»**.

В настоящее время в России отмечается беспрецедентный рост интернет-активности. Речь идет не только о столице и городах-миллионниках, но и о российских регионах. Эту тенденцию каждый месяц подтверждают как российские, так и зарубежные социологи: аудитория все активнее осваивает новые сегменты интернет-бизнеса, которые в свою очередь интересны крупным рекламодателям. Инвесторы выстраиваются в очередь за проектами, предлагающими пользователям возможности виртуальных развлечений, игр, знакомств, общения, электронной коммерции.

Интернет в России характеризуется, с одной стороны, большим количеством талантливых людей, предлагающих всему миру интересные технологические разработки, а с другой – острым недостатком квалифицированных менеджеров, владеющих знаниями и навыками эффективного использования возможностей Интернета в бизнесе. В традиционной системе образования не существует специальностей, сочетающих в себе технические знания по функционированию всемирной сети и управленческие навыки, что препятствует нормальному развитию этого бурно растущего сегмента экономики.

В.Долгов, глава представительства Google в России: «Профессиональная образовательная программа для специалистов интернет-индустрии, реализуемая Государственным университетом управления совместно с компанией RMA при активном участии бизнес-практиков интернет-сообщества, безусловно, способствует достижению стратегической задачи, которую ставит перед собой и компания Google. Суть этой задачи – организовать огромные объемы информации в Интернете и сделать мировую информацию всесторонне доступной и полезной».

Политика Института управления и предпринимательства в социальной сфере ГУУ в сфере подготовки специалистов направлена на максимальное удовлетворение потребностей рынка. Программы курсов постоянно перерабатываются и дополняются в соответствии с реалиями времени. При необходимости открываются новые направления обучения. Также прорабатываются возможности использования новых методов и технологий. Этому во многом способствует политика университета, наличие технической базы и высококвалифицированных специалистов на кафедрах ГУУ. В своей работе мы активно используем широкие возможности некоммерческой образовательной компании RMA, с которой сотрудничают институт и университет на принципах аутсорсинга, и успешно реализуем большинство образовательных программ ДПО.



А.В.Руднев

Реализация программ бизнес-образования в Институте государственного управления и права

Созданный в 1998 году Центр дополнительного профессионального образования при Институте государственного управления и права ГУУ поставил перед собой и успешно решает следующие задачи:

- удовлетворение потребностей специалистов предприятий, организаций городского хозяйства и учреждений государственных, региональных и муниципальных органов власти в получении новых знаний о достижениях в сфере науки и техники, о передовом отечественном и зарубежном опыте;
- организация образовательной деятельности, подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных, муниципальных служащих и специалистов ЖКХ;
- проведение научно-практических семинаров, совещаний, «круглых столов»;
- предоставление платных консалтинговых, инжиниринговых, маркетинговых услуг;
- разработка и проведение экспертиз нормативных, инструктивных и методологических материалов;
- организация и проведение научных исследований.

Опираясь на научно-исследовательский, учебно-методический, информационно-аналитический потенциал университета, а также на практический опыт ведущих специалистов государственной и муниципальной служб, жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации и Москвы, центр осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных и муниципальных служащих, работников предприятий городского, жилищно-коммунального хозяйства и других граждан в соответствии с государственными стандартами и с выдачей сертификатов и дипломов государственного образца. В настоящее время Центр дополнительного профессионального образования ИГУиП предлагает широкий спектр образовательных услуг в сфере государственного и муниципального управления, городского хозяйства:

- обучение по программе МРА «Государственное и муниципальное управление» и программам МВА «Управление жилищной недвижимостью», «Управление в городском хозяйстве»;



Александр Васильевич РУДНЕВ, доктор экономических наук, профессор, директор Центра дополнительного профессионального образования Института государственного управления и права Государственного университета управления

- профессиональная переподготовка государственных и муниципальных служащих, руководителей и специалистов предприятий городского хозяйства;
- реализация кратко- и среднесрочных курсов повышения квалификации.

Формирование конкретных образовательных программ строится в рамках Государственных образовательных стандартов, а продолжительность обучения определяется учебными планами программ.

Обучение по программам МРА и MBA проходят руководители, ведущие специалисты государственного и муниципального управления, менеджеры предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Для данной категории слушателей центр предоставляет индивидуальные графики обучения, что позволяет более эффективно изучать материал и выполнять свою профессиональную деятельность. При этом стратегия учебного процесса основывается на построении модели высококвалифицированного специалиста. Модель включает прочные естественно-научные, гуманитарные и социально-экономические знания, с особым статусом социологических и психологических дисциплин. Основой высокопрофессиональной деятельности специалиста является изучение экономики, менеджмента и права. Слушатели приобретают знания в области менеджмента – стратегического, инвестиционного, инновационного, производственного и международного; государственного и муниципального управления; территориального общественного самоуправления и управления социальной инфраструктурой; управления муниципальной собственностью и земельными ресурсами; экономики предприятий жилищно-коммунального хозяйства; бизнес-планирования, контролинга и аудита; маркетинга и экологии территорий; управления имуществом, местными финансами, ценными бумагами и налогообложения. Также слушатели получают широкие знания в области гражданского, трудового, финансового и муниципального права, информационно-компьютерных технологий и иностранных языков.

Важным направлением деятельности является профессиональная переподготовка руководителей и специалистов региональных и местных администраций, руководителей и специалистов предприятий жилищно-коммунального хозяйства, управляющих и риелторских компаний.

Перспективным направлением в работе центра можно считать реализацию совместной программы MBA (Россия, Германия, Люксембург) «Управление жилищной недвижимостью». Учебный процесс длится два года и построен по принципу модульного обучения:

Первый модуль. Государственный университет управления, тематика – правовое обеспечение управления жилищной недвижимостью; современное состояние российского рынка недвижимости;

организация управления жилищной недвижимостью; экономические механизмы управления недвижимостью.

Второй модуль. Государственный университет управления – экономика недвижимости; информационные технологии в управлении жилищной недвижимостью; оценка и учет недвижимости; управление жилым фондом. Университет Карлсруе (Германия) – инновационные технологии в жилищном хозяйстве; развитие городов; владельцы и арендаторы жилья; управление расходами; управление имуществом; Facility-менеджмент и т.д.

Третий модуль. Государственный университет управления – управление качеством и контроллинг; маркетинг недвижимости; приватизация предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Университет Люксембурга – городское строительство; градостроительное планирование; развитие и реализация проектов; финансирование риелторских проектов; экология и охрана окружающей среды.

Обучение заканчивается стажировкой на предприятиях, в организациях и университетах-партнерах (Германия, Люксембург). По окончании выдается диплом MBA (ГУУ, Россия) и сертификаты европейских университетов.

Такое обучение позволяет получить новые знания, навыки, умения и обсудить стратегические идеи непосредственно с теоретиками, разработчиками программных документов, специалистами предприятий городского хозяйства, представителями местных администраций и федеральных министерств, а также перенять опыт зарубежных организаций управления жилищной недвижимостью.

За более короткий срок – от шести месяцев до одного года (в зависимости от формы обучения) – лица с высшим образованием могут пройти переподготовку с целью получения дополнительного профессионального образования. По окончании переподготовки и прохождения итоговой аттестации слушателям выдается государственный диплом о переподготовке, дающий право профессиональной экономической, управленческой деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

На курсах повышения квалификации в Центре дополнительного профессионального образования ИГУиП ежегодно проходят обучение более двух тысячи специалистов в области государственного и муниципального управления, городского, жилищно-коммунального хозяйства. Обучение осуществляется по следующим направлениям:

- государственное регулирование отношений в жилищно-коммунальной сфере;
- организация и деятельность ТСЖ;
- управление многоквартирными домами;



- частные управляющие компании в сфере ЖКХ;
- управление недвижимостью в жилищной сфере;
- основные направления энергоресурсосбережения в ЖКХ;
- демонополизация предприятий городского хозяйства;
- ценовая и тарифная политика в жилищно-коммунальном хозяйстве;
- правовые основы реформирования жилищно-коммунального хозяйства.

Особое место в работе центра занимает организация профессиональной учебы руководящих работников территориальных органов исполнительной власти по целевым образовательным программам на основе блочно-модульного построения учебного процесса. Это позволяет осуществлять индивидуально-дифференцированный подход, обеспечивает рациональное и сбалансированное построение обучения.

Основные темы обучения:

- реформа жилищно-коммунального хозяйства;
- правовые основы управления жилищным фондом;
- структура и организация деятельности территориальных и отраслевых (функциональных) органов исполнительной власти в условиях реформирования ЖКХ;
- система планирования и финансирования расходов городского хозяйства;
- управление недвижимостью в жилищной сфере, управление многоквартирными домами;
- договорные отношения;
- содержание, текущий и капитальный ремонт многоквартирного дома;
- сертификация персонала, услуг (работ) и лицензирование деятельности в сфере ЖКХ;
- страхование в жилищной сфере;
- реорганизация системы управления объектами ЖКХ;
- психология и конфликтология.

Особая и наиболее массовая группа слушателей – представители товариществ собственников жилья и управляющих компаний. Совместно с Московским городским центром реформ в ЖКХ, Европейской академией экономики недвижимости и строительства разработан ряд программ повышения квалификации, которые позволяют изучить теоретические основы таких направлений, как экономика жилищного хозяйства, отношения собственности в жилищной сфере, тенденции и перспективы рынка недвижимости, механизмы перехода к рыночным отношениям в жилищно-

коммунальной сфере. Слушатели с помощью тестов и деловых игр определяют масштабы собственности, наиболее эффективные формы управления недвижимостью в жилищной сфере (непосредственно собственником, через ТСЖ или жилищный кооператив, через управляющую компанию), анализируют механизмы создания и организации деятельности ТСЖ, схемы бюджетирования и договорных отношений в сфере управления жилой недвижимостью, вопросы передачи функций управления управляющей компании.

Такие программы получили одобрение и поддержку Правительства Москвы. В результате Постановлением Правительства Москвы № 398-ПП от 22 мая 2007 года «О программе поддержки и развития товариществ собственников жилья, жилищных, жилищно-строительных кооперативов в городе Москва на 2007 – 2008 годы и задачах на 2010 год» в городе было организовано обучение целевых групп слушателей для создания единой городской системы обучения председателей товариществ собственников жилья, жилищных и жилищно-строительных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов (далее ТСЖ, ЖСК, ЖК), представителей руководящих органов домовых комитетов, инициативных групп граждан по созданию ТСЖ. С 2008 года университет является базовым образовательным учреждением по реализации Городской программы повышения квалификации по курсу «Основы управления многоквартирным домом, организация деятельности жилищных объединений (ТСЖ, ЖСК, ЖК)».

Представители управляющих компаний с особым вниманием и интересом изучают необходимые условия для старта успешного бизнеса управления недвижимостью, проводят структурный анализ ресурсного обеспечения управляющих компаний, на специальных тренингах формируют концепции создаваемых управляющих компаний (то есть свое позиционирование), определяют степень независимости создаваемых управляющих компаний. Слушатели рассматривают создание управляющей компании как проект, изучают инструменты планирования проекта создания управляющей компании, формируют стартовые команды. Кроме того, изучаются стандарты управления недвижимостью, бизнес-процессы управления недвижимостью, постановка и регламентация, персонал управляющей компании, требования по вакансиям, стандарты и нестандартные менеджеры, продвижение проекта: задачи и технологии, оценка результатов проекта.

По результатам обучения проходит тестирование слушателей и выдаются удостоверения и свидетельства о повышении квалификации государственного образца. Тематика курсов и семинаров определяется исходя из заявок и потребностей предприятий и организаций жилищно-коммунального хозяйства, государственных и муниципальных органов власти. Центр ежеквартально рассылает по регионам тема-

Количество выпускников Центра дополнительного профессионального образования ИГУиП по программам повышения квалификации

Год	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Прошли обучение, человек	850	600	1543	2456	6375	9717

тические планы проведения кратко- и среднесрочных курсов повышения квалификации.

Центр располагает высококвалифицированными научно-педагогическими кадрами, современной материально-технической базой.

Основой коллектива центра является профессорско-преподавательский состав Государственного университета управления и в первую очередь – доктора и кандидаты наук кафедр государственного и муниципального управления, управления городским хозяйством. За 80-летний период деятельности кафедр накоплен огромный опыт и традиции в подготовке специалистов для жилищно-коммунального хозяйства и местного самоуправления.

Учитывая высокий спрос на качественное бизнес-образование, центр привлекает для реализации совместных учебных программ и проектов другие высшие учебные заведения, школы бизнеса, а также

ведущих специалистов Минэкономразвития России, Министерства регионального развития РФ, Правительства Москвы, руководителей предприятий и организаций жилищно-коммунального хозяйства столицы, научных организаций, имеющих научно-практический опыт. Обучение ведется по специальным программам, адаптированным к специфике российских регионов.

Государственный университет управления занимается подготовкой специалистов высшей квалификации, формированием управленческой элиты для государственной и муниципальной служб, жилищно-коммунального хозяйства. Основательная профессиональная подготовка, развитие в направлении мировых стандартов бизнес-образования ставят Центр дополнительного профессионального образования ИГУиП в число ведущих российских центров бизнес-образования.

Л.Н.Деревягина

Программа «Маркетинговое образование в России (РИМА)» представлена на рынке образовательных услуг с 1994 года



Российско-голландский проект «Маркетинговое образование в России (РИМА)»: факторы успеха

Результаты работы выпускников программы, подготовленных в течение пятнадцати лет, обеспечили престиж и высокое признание программы на рынке труда. Как она начиналась? Каковы основные условия, определяющие ее успех?

В 1993 году Министерство образования и науки Нидерландов и Государственный комитет Российской Федерации по высшему образованию подписали Соглашение о сотрудничестве в области высшего образования. Проект «Маркетинговое образование в России (РИМА)»

Людмила Николаевна ДЕРЕВЯГИНА, кандидат экономических наук, профессор, декан российско-голландского факультета маркетинга Института маркетинга Государственного университета управления



как составная часть данного соглашения положил начало долгосрочному сотрудничеству Государственного университета управления с ведущими голландскими университетами.

Вхождение в рыночную экономику поставило перед российскими компаниями новые цели и задачи, что определило принципиально новые требования к профессиональной квалификации специалистов. Это касалось всех направлений управленческой деятельности, но особое место занимала новая для компаний сфера – маркетинг, поскольку успех любой компании и тогда, и в современных условиях усложнения бизнес-среды, глобализации рынка и усиления конкуренции напрямую зависит от разработки и реализации эффективной маркетинговой политики.

Подготовка специалистов в области маркетинга в высших учебных заведениях России в те годы только начиналась. В то время потребность в качественной подготовке большого количества специалистов-практиков была чрезвычайно остра. Именно поэтому международное сотрудничество, использование передового зарубежного опыта обучения в области маркетинга имели важнейшее значение. При этом были необходимы новые подходы, которые позволили бы создать систему, обеспечивающую высокое качество подготовки специалистов и менеджеров компаний не только в больших городах, но и в регионах.

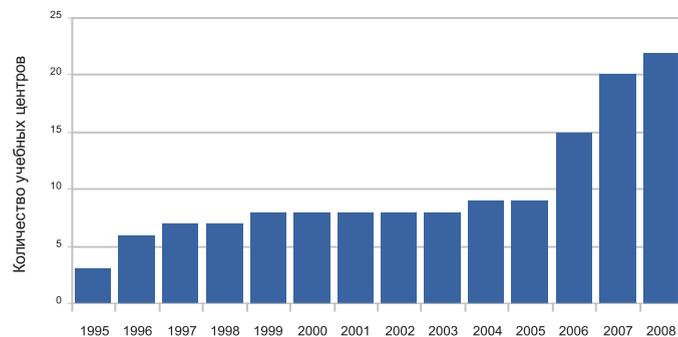
Ответом на эти вызовы стал российско-голландский проект «Маркетинговое образование в России (РИМА)». С российской стороны проект возглавляет Государственный университет управления, с голландской стороны – Университет прикладных наук INHolland (Нидерланды). Для реализации проекта был создан Центр маркетинга – официально зарегистрированная в России некоммерческая международная образовательная организация. Проект был поддержан Делегацией Комиссии Европейского сообщества в РФ, Бюро по координации сотрудниче-

ства с Россией в области образования КРОСС (Нидерланды), Национальным фондом подготовки финансовых и управленческих кадров (Россия), Морозовским проектом.

Основной целью проекта являлось создание в России системы обучения нового типа, объединяющей сеть региональных учебных центров, работающих по единым программам на основе единых стандартов качества.

Сегодня такие формы, как стратегические партнерства и альянсы, сетевые организации, прочно вошли в российскую практику организации системы бизнес-образования, а в начале 90-х годов прошлого века мы были одними из первых. В ряде европейских стран существуют национальные системы сертификации специалистов в области маркетинга, которые устанавливают уровни квалификационных требований, организуют проведение экзаменов и сертификацию специалистов. В проекте РИМА реализована концепция построения системы обучения, в которой особым образом соединены три компонента: современная программа подготовки специалистов и менеджеров в области маркетинга, ее проведение в региональных учебных центрах и итоговая сертификация.

Динамика количества учебных центров



Учебные программы и учебно-методические материалы (для слушателей и преподавателей) были разработаны международной командой высококвали-

РИМА – это команда в единой организации, где центральный офис в Москве и учебные центры РИМА по всей стране работают совместно. Мы сотрудничаем не на бумаге, руководители Центра маркетинга посещают учебные центры и помогают им обеспечивать качество (в возможностях, в помощи при наборе слушателей программы), представители Центра маркетинга участвуют в проведении экзаменов, менеджеры и руководители учебных центров участвуют в специальных семинарах и встречах, организуемых Центром маркетинга.

Т.Бусстра, директор департамента международных проектов Университета прикладных наук INHOLLAND (Нидерланды), руководитель проекта РИМА



Другой фактор успеха программы – соотношение «цена – качество». Мы предлагаем программу высокого качества по разумной цене. Мы хотим, чтобы наша программа была доступна для каждого, кто реально заинтересован и стремится учиться по программе. Мы проводим политику ценовой дифференциации, что означает, что и в регионах людям наша программа доступна. География проведения программы РИМА показывает это.

Т.Бусстра, директор департамента международных проектов Университета прикладных наук INHOLLAND (Нидерланды), руководитель проекта РИМА

фицированных специалистов. Центр маркетинга обеспечивает подготовку преподавателей (в Нидерландах и России) и проведение централизованного итогового экзамена. На учебные центры возлагается ответственность за проведение рекламных кампаний в своих регионах и набор слушателей, подбор преподавателей, организацию и проведение занятий. Совместный российско-голландский экзаменационный комитет проводит экзамен во всех региональных учебных центрах и подводит его итоги. Слушатели, успешно сдавшие экзамен, получают российский и голландский дипломы, подтверждающие квалификацию международного уровня.

Следует отметить, что одной из причин высокого интереса к программе является предложение образовательным учреждениям современного «готового продукта» высокого качества: практически ориентированной программы переподготовки специалистов и менеджеров в области маркетинга, соответствующей международным стандартам бизнес-образования. Важным принципом ценовой политики является обеспечение доступности программы РИМА для слушателей.

Другой фактор успеха программы – соотношение «цена – качество». Мы предлагаем программу высокого качества по разумной цене. Мы хотим, чтобы наша программа была доступна для каждого, кто реально заинтересован и стремится учиться по программе. Мы проводим политику ценовой дифференциации, что означает, что и в регионах людям наша программа доступна. География проведения программы РИМА показывает это.

В настоящее время 22 учебных центра РИМА открыты в крупнейших профильных вузах страны в 20 городах России. Это Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Йошкар-Ола, Казань, Кемерово, Кострома, Красногорск, Красноярск, Курган, Москва, Нижний Новгород, Омск, Пенза, Ростов-на-Дону, Самара, Санкт-Петербург, Саратов, Улан-Удэ, Челябинск.

Начиная с 1995 года по программам РИМА подготовлены около семи тысяч выпускников – специалистов и руководителей. После успешного завершения программы выпускники программы получили реальную возможность профессионального или карьерного роста. Их уровень по достоинству оценен в таких компаниях, как «РАО - Аэрофлот», «Балтика», «Зенит», «Вимм-Билль-Данн», «Уралмаш», «Перекресток», «Объединенные кондитеры», «ТехноНИКОЛЬ-Север», «Danone», «Philips», «Siemens», «Unilever», «Microsoft», «Schwarzkopf», «Berlin-Chemie», KNAUF и многих других российских и международных компаниях.

Важным направлением стала работа с корпоративными клиентами. Их интерес к программе связан с возможностью внедрения в компании международных стандартов ведения деятельности и подготовки в области маркетинга, формирования «единого языка» общения сотрудников компании на основе единой маркетинговой философии, повышения уровня взаимной координации и взаимодействия между подразделениями, сотрудники которых обучаются в одной группе. Первые корпоративные группы были сформированы в 1996 году в таких компаниях, как «РАО - Аэрофлот», «ТИГИ-Knauf», «Siemens». Действующая сеть региональных центров

Ценовой диапазон программы РИМА делает ее доступной для многих – ведь это европейский уровень образования, уникальные учебные материалы, возможность за достаточно короткое время получить знания, которые можно использовать при решении рыночных проблем компании. Кроме того, РИМА – это одна из немногих российских программ, имеющих распределенную сеть для реализации в регионах России. В регионах катастрофически не хватает квалифицированных специалистов по маркетингу, об этом свидетельствуют многочисленные опросы работодателей. Сейчас в 20 регионах РФ появилась уникальная возможность обучиться по программе РИМА.

А.В.Старикова, руководитель учебного центра РИМА Кемеровского государственного университета



Полученные результаты показывают – это действительно бизнес-образование международного класса, что подтверждено и российским и голландским дипломами. Во многом благодаря корпоративному обучению по программе РИМА нам удалось работать и внедрить новую концепцию взаимоотношений с клиентами «Аэрофлот Бонус» и получить мировые и национальные награды в области маркетинга и менеджмента.

Г.Бахолдина, директор департамента маркетинга компании ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии», победитель конкурса «Лучший менеджер по маркетингу 2006 года», Москва

дает компаниям уникальную возможность – подготовить сотрудников компании, в том числе работающих в разных регионах России. Например, сотрудники службы маркетинга компании «Самрина» учились в учебных центрах РИМА в Москве, Самаре и Екатеринбурге.

В 1997 году программа РИМА стала дипломантом конкурса учебных программ по маркетингу, проведенного Российской ассоциацией бизнес-образования и Национальным фондом подготовки финансовых и управленческих кадров.

В 2005 году программа РИМА отметила 10-летний юбилей. В рамках празднования прошла международная конференция «Современный маркетинг в России: проблемы, опыт, перспективы», в которой приняли участие более 250 представителей деловых кругов, профессиональных ассоциаций и образовательных учреждений России, гости из Нидерландов. В приветственном письме министра образования, культуры и науки Нидерландов г-жи М. Ван дер Хоевен отмечалось: «Результаты, полученные в программе РИМА за эти годы, позволили мне назвать данный проект лучшим практическим примером успешного сотрудничества в области образования в недавнем отчете Парламенту Нидерландов».

Чем обусловлен успех программы РИМА? Главное – это обеспечение высокого качества подготовки. Анализ многолетнего опыта реализации программы позволяет назвать основные факторы.

1 Отличительной особенностью программы РИМА является многоуровневая система обучения. Она основана на разделении квалификационных уровней и разработке программ, ориентированных на подготовку к выполнению профессиональных задач, соответствующих определенным должностным позициям. На трех последовательных ступенях программы РИМА – А, В, С – слушатели могут приобрести компетенции и квалификацию, чтобы пройти путь от специалиста до топ-менеджера. При разработке программ учтены потребности компаний, определяемые их целями, стратегической ориентацией, поведением в условиях рыночной конкуренции, а также образовательные потребности потенциальных слушателей, связанные со стремлением к профессиональному и карьерному росту.

Программа РИМА-А является основополагающим курсом для тех, кому необходимо систематизировать знания в области маркетинга и структурировать практический опыт. Особое внимание уделено комплексному использованию инструментов маркетинга, разработке разделов плана маркетинга, навыкам принятия маркетинговых решений, их обоснованию с применением методов финансового анализа и управленческого учета.

Второй уровень – программа РИМА-В – дает теоретическую подготовку и практические навыки, необходимые для разработки стратегического маркетингового плана компании.

Третий уровень программы – РИМА-С – для менеджеров, разрабатывающих общекорпоративную по-

Мы много говорим о европейском стандарте обучения, на рынке образовательных услуг много предложений, но формат программы РИМА проверен временем. Содержание программы фокусируется не только на маркетинге, но и на бизнес-экономике, изучении финансовых последствий маркетинговых решений, базовых знаниях по статистике. РИМА – это не просто программа по маркетингу, это программа, вырабатывающая аналитическое мышление и умение мотивированно принимать решение в той или иной ситуации в компании с позиций маркетинга и рыночного успеха.

А.В.Старикова, руководитель учебного центра РИМА Кемеровского государственного университета

Думаю, эта хорошая идея реализована очень правильно. Хорошо организованная программа, адаптированный учебный материал, практические задачи, высококвалифицированные преподаватели-маркетологи и все в одном месте.

М.Харчевников, директор по маркетингу Ломоносовского фарфорового завода, Санкт-Петербург

литику. Это курс магистерского уровня, который делает акцент на новые тенденции в маркетинге и подготовку в области стратегического корпоративного планирования, основанного на маркетинговых подходах.

Каждый слушатель может самостоятельно определить целесообразность обучения на более высоких уровнях.

Следует отметить, что выделение квалификационных уровней подготовки в системе бизнес-образования требует нормативно-правового регламентирования их результатов в соответствующих дипломах, но этот вопрос на сегодня до конца не решен.

2 Практическую направленность подготовки по программе РИМА обеспечивает применение специальной методики, главная задача которой – научить обосновывать и принимать решения, сформировать профессиональные навыки и умения. Методика построена на сочетании аудиторных занятий и активной самостоятельной работы. Все слушатели получают эксклюзивные учебные материалы, включающие, кроме теоретических разделов, большой объем практических заданий по каждой теме. Самостоятельная подготовка позволяет слушателями сформировать собственный взгляд на проблему, обсудить ее с преподавателем

и коллегами-маркетологами. На занятиях идет активное взаимодействие преподавателя и слушателей, а также взаимное обучение на основе обмена практическим опытом слушателей. Данная методика обучения позволяет слушателям приобрести навыки и умения, которые могут быть сразу применены на практике.

3 Особое внимание в программе РИМА уделено подготовке преподавателей учебных центров. Недостаток высококвалифицированных преподавателей, имеющих опыт консалтинговой (практической) работы и специально подготовленных для работы в системе дополнительного профессионального образования, являлся типичным для большинства регионов России. Только преподаватели и эксперты-практики, прошедшие специальную программу подготовки при участии специалистов из Нидерландов и получившие международный сертификат, получают право работать со слушателями программы РИМА.

От преподавателей учебных центров также зависит, как будут учтены региональные особенности при реализации программы РИМА, поскольку для таких факторов, как, например, поведение потребителей, интенсивность конкуренции, относительная эффективность применения инструментов комплекса мар-

Могу с уверенностью сказать, что эта программа позволяет значительно повысить профессиональный уровень. Высокая компетенция и опыт преподавателей, их открытость к слушателям, дискуссионные методы обучения, интересные учебно-методические материалы, коллеги-единомышленники в группе – это лишь часть плюсов программы. РИМА-А – именно та маркетинговая программа, которую я с уверенностью рекомендую своим коллегам. Продолжение обучения на следующей ступени – РИМА-В – для меня – дело решенное, так как я доверяю этой программе и знаю, что инвестирую деньги на обучение в свой профессиональный и карьерный рост.

М.Клещеева, менеджер по маркетингу ЗАО «ТехноНИКОЛЬ-Север», Санкт-Петербург

Программа РИМА-В «Стратегический маркетинг» на сегодняшний день является одной из лучших программ в сфере управления маркетинговой деятельностью предприятия. Материал, изложенный в программе, прекрасно подобран и систематизирован, что позволяет использовать пособия в ежедневной работе.

С.Винокурова, руководитель отдела маркетинга ЗАО «Самарская оптическая кабельная компания»

Программа РИМА-А примечательна тем, что учит принимать самостоятельные решения. Учит понимать, как сделать правильный выбор, позволяющий разработать продукт, выйти с ним на рынок, удержать достигнутые позиции и завоевать новые. Крайне насыщенные и информативные учебные материалы, выдаваемые слушателям, содержат колоссальное количество полезной информации и служат настольной библиотекой, к которой можно обращаться постоянно.

О.Спирина, главный редактор журнала «VTL-magazine», Нижний Новгород

Программа РИМА обладает уникальной способностью мотивировать слушателей к образованию и профессиональному росту. Слушатели программы образуют уникальное сообщество людей, которым небезразличны проблемы маркетинга в компаниях, их собственное видение решения этих проблем и их участие в решении проблем. Это связано и с самой идеей программы – есть уровни А, В, С, позволяющие развивать свои профессиональные компетенции по маркетингу. Экономику компании создают люди, поэтому в любой компании большое значение имеет интеллектуальный капитал, который создается только посредством постоянного обучения.

*А.В.Старикова, руководитель учебного центра РИМА
Кемеровского государственного университета*

кетинга, региональные различия могут быть весьма значительными.

За время реализации проекта подготовку прошли 170 преподавателей из различных регионов России. Для преподавателей проводятся ежегодные выездные семинары с участием российских и голландских экспертов, во время которых они знакомятся с современными тенденциями развития маркетинга в России и за рубежом и обмениваются опытом. Форум, созданный для преподавателей, дает возможность постоянного общения.

4 Централизованная система проведения экзаменов обеспечивает контроль качества подготовки слушателей. Экзамен, включающий кейс, вопросы с вариантами ответов по курсу (маркетинг, маркетинговые исследования, бизнес-экономика, финансовые аспекты принятия маркетинговых решений и т.д.), позволяет оценить не столько теоретические знания, сколько умение их применить для обоснования принимаемых решений. Оценка работ проводится группой независимых российских и голландских экспертов, которые и определяют результат. Результат – это не только оценка слушателя, но и анализ качества работы учебного центра.

5 Работа над развитием программы носит постоянный характер. Первоначально программа РИМА и учебные материалы разрабатывались совместно высокопрофессиональными специалистами, представляющими ведущие российские и голландские университеты. Особое внимание уделялось адаптации учебных материалов к условиям развития бизнеса в России. В настоящее время наряду с авторами программы в ее

обновлении участвуют и преподаватели из региональных учебных центров. Выпускники программы, создавшие свой клуб, помогают в разработке кейсов, которые затем используются в программе РИМА. Развитие программы многогранно, сегодня, например, современные технологии позволяют включать непосредственно в учебный процесс мастер-классы наших голландских коллег при проведении телемостов и видеоконференций.

Создание программы РИМА является результатом международного сотрудничества Государственного университета управления и Университета приклад-

Университет прикладных наук INHolland – крупнейший университет профессионального образования в Нидерландах. Отделения университета находятся в городах Амстердам, Роттердам, Гаага, Харлем, Делфт и Алкмаар. Университет имеет государственную аккредитацию по многим направлениям бизнес-образования, включая маркетинг. Он поддерживает постоянные связи с многочисленными частными предприятиями, государственными и профессиональными организациями. С начала 90-х годов прошлого столетия активно развивает сотрудничество с Россией и странами Восточной Европы

Командная работа является решающим фактором успеха программы РИМА. Мы реализуем маркетинговую программу высокого качества. РИМА – это команда, в тесном сотрудничестве стремящаяся повысить компетенции наших слушателей и за счет этого внести вклад в их успех в деятельности в сфере маркетинга. РИМА – это команда, в которой важен каждый член. Это международная команда, включающая российских и голландских экспертов, разработавших и постоянно совершенствующих программу, соответствующую как международным образовательным стандартам, так и ситуации в России. Это профессиональная команда, включающая квалифицированных преподавателей, в особенности сертифицированных преподавателей программы РИМА, которые прошли специальную программу подготовки с участием российских и голландских экспертов и сертификацию. Став учебным центром РИМА, им остаются навсегда. И это так, потому что все наши центры являются членами нашей РИМА – семьи с момента своего открытия. Это делает программу РИМА надежной организацией, основанной на взаимном доверии. Она предоставляет возможность учиться слушателям программы в растущем числе учебных центров более пятнадцати лет.

Т.Бусстра, директор департамента международных проектов Университета прикладных наук INHOLLAND (Нидерланды), руководитель проекта РИМА

ных наук INHolland. Работа зарубежных партнеров в проекте начиналось со стремления участвовать в международных программах для обмена опытом, с интереса к России. В проекте принимали и принимают участие авторитетные эксперты, широко известные в Нидерландах, с огромным опытом работы в области подготовки специалистов по маркетингу. И в России к проекту привлечены ведущие специалисты, внесшие существенный вклад в становление системы маркетингового образования.

Многолетнее плодотворное сотрудничество включает разработку новых программ, открытие новых учебных центров, проведение конференций и презентаций программы в регионах, организацию стажировки выпускников и слушателей программы в Нидерландах, проведение видеоконференций с участием представителей ведущих голландских компаний, семинаров преподавателей и встреч руководителей региональных учебных центров.

Следует отметить, что международное сотрудничество – это не только непосредственно участвующие в программе университеты. Нам оказывают содействие и посольство Королевства Нидерландов в Москве, и Нидерландская организация по международному сотрудничеству в сфере высшего образования (NUFFIC). Особое значение имеет поддержка руководства наших университетов и руководства образовательных учреждений, где открыты учебные центры РИМА.

Система российского бизнес-образования развивается. Подходы и методы, использованные при разработке программы РИМА пятнадцать лет назад, сегодня широко применяются в деятельности многих школ бизнеса и высших учебных заведений. Чтобы

соответствовать современным требованиям в условиях возросшей конкуренции на рынке образовательных услуг необходимо двигаться вперед. Это относится к разработке новых образовательных программ, применению современных технологий обучения, совершенствованию работы с преподавателями и другим направлениям работы. Международное сотрудничество позволяет знакомиться с современными подходами и идеями в области маркетинга и подготовки специалистов и менеджеров, чтобы затем активно их применять в программе РИМА. Использование потенциала университетов, авторитетных и признанных лидеров бизнес-образования в России и Нидерландах, международное партнерство дают возможность постоянно развивать программу РИМА.

Однако главное условие, определяющее успех программы РИМА, – люди, вовлеченные в международное сотрудничество, их высокий профессионализм. Многолетняя совместная работа создала атмосферу доверия, взаимного уважения, дружбы и желание вместе идти дальше, укрепляя наше общее дело – программу РИМА. Это команда единомышленников, преданных делу. В эту команду входят не только авторы программы РИМА, ее организаторы, но все участвующие в ее реализации: руководители учебных центров, менеджеры и сотрудники, преподаватели. Их заинтересованность, ответственность, активное участие являются залогом успеха и развития.

В.В.Баронов

Управление знаниями: хотим ли мы работать эффективнее?

Очередная статья очередного цикла публикаций по вопросу управления знаниями... Сколько их было, сколько еще будет.

Так почему же мы возвращаемся к этому вопросу? Наверное, только потому, что видим весь потенциал и реальную отдачу от работы по управлению знаниями в конкретных российских и западных компаниях. И до сих пор удивительно, почему наши руководители самых разных рангов, на всех уровнях заявляющие о борьбе за повышение эффективности подразделений, предприятий, отраслей и всей страны в целом, реально не используют такие простые и такие эффективные инструменты?



Владимир Владимирович БАРОНОВ, преподаватель МИРБИС

Где эффективность?

Действительно, где? Ведь большинство всего того, что многие из нас слышали об управлении знаниями, связано с работой по систематизации явных и неявных знаний в организации и представлении их таким образом, чтобы было удобно использовать всем остальным. Вроде, все правильно. Но оказывается, что между лозунгами и конкретными действиями лежит такая пропасть, перешагнуть которую мало кому под силу. В результате говорить о реальном интересе собственников к этой теме очень и очень сложно.

Предлагаем забыть о названиях и подходах. Просто представьте себе работу компании, в структуре которой есть люди или подразделения, решающие схожие задачи, или, как принято формулировать, имеющие типовые бизнес-процессы. Самое простое – представить территориально распределенную компанию с филиалами в различных городах или регионах. Для примера, пусть их будет пять. И каждый из этих филиалов выполняет всего одну, но одинаковую операцию. Чтобы понять, где же здесь «скрыта» эффективность, достаточно проделать простейшие шаги.

Прежде всего сравним эти филиалы друг с другом. Чаще всего оказывается, что показатели одного нашего подразделения немного или значительно отличаются от показателей другого. Что мы увидим в таком «типовом» случае? А то, что эффективность этой единственной операции в филиале номер 1 равна пяти. А в других... пусть будет шесть, восемь, три и десять. И не важно, у кого какая. Итак, мы получили первую информацию о направлениях дальнейшей работы. Заметьте, если просто подтянуть «отстающие» филиалы до показателей лучшего, то общая эффективность увеличится более чем на 50%! Посчитайте сами. А если, кроме того, ваши маркетологи раскопали, что у «соседей по цеху» в нашей стране лучшим показателем является 12, а за рубежом (хоть мы все

и патриоты, но пусть будет такая крамола!) – целых 15, то получаем план работы на ближайшее время.

- **Повысить эффективность работы наших филиалов до уровня лучших собственных филиалов, после чего начать работу по достижению показателей лучших отечественных и западных компаний**

Итак, этапы 1, 2 и 3 в одном предложении!

При чем же здесь знания? Возможно, ни при чем. Но если вы хотите сделать работу по развитию собственной компании (даже если вы всего-навсего только работаете в ней) не разовой, а постоянной, и при этом постоянно добиваться улучшений, то эта работа будет напрямую замыкаться на опыт и знания тех сотрудников, которые трудятся рядом с вами.

Составляющие успеха

Составляющие успеха настолько очевидны и при этом являются составляющими успеха практически любой работы, что говорить о них вроде бы и не надо. Необходимо делать! А с этим у нас самые большие проблемы. Кроме того, не стоит забывать, что, упустив из виду хотя бы одну из этих составляющих, можно свести суммарный результат всей работы практически к нулю.

- **Направление и содержание**

За простыми, на первый взгляд, словами, скрывается большой пласт работы. И на наш взгляд, это самый критический фактор успеха из общего их набора.

Что внутри? Внутри лежит реальная заинтересованность первых лиц в получении реальных результатов. Почему мы делаем акцент именно на этом? Потому что реальный интерес подкрепляется делами и требует от первого лица пусть небольшой, но постоянной поддержки и участия. Это и регулярные совещания, требующие принятия решений на верхнем уровне, и поддержка в «продавливании» ряда решений, например о поощрении наиболее активных участников, и самое главное – это демонстрация собственными действиями того, что данная работа важна для всех, если хотите – PR проекта первым лицом. Сюда же относится и четкая связь целей работы по управлению знаниями с теми целями и задачами, которые ставятся перед всей компанией или подразделениями. Простое сопоставление ваших собственных шагов с возможностью достижения общих целей – и всем будет понятно, ради чего была затеяна вся эта работа!

- **Люди**

Кадры решают все! Даже тогда, когда мы пытаемся перевести все в русло повсеместного использования технологий, во главе конкретных начинаний и проектов стоят конкретные люди. И именно от пра-

вильного выбора людей, вовлеченных в управление знаниями (особенно на первых этапах), зависят результаты работы в целом.

О ком надо помнить в первую очередь? Конечно, о тех, кто будет развивать и «тащить» на себе всю основную работу по управлению знаниями. И если в западных компаниях давно сформировался пласт управленцев, имеющих богатый «послужной список» в данной области, то у нас пока существуют проблемы и с управленцами, и тем более с теми, кто достигал конкретных результатов в части управления знаниями. Но с каждым днем таких людей становится все больше и больше!

А дальше необходимо формировать команду. Прежде всего это тот костяк, который почти все свое время и силы будет отдавать решению вопросов управления знаниями. При этом нельзя забывать и об остальных сотрудниках, так или иначе участвующих в передаче или применении опыта. Это и эксперты, и простые участники процесса, и лидеры по направлениям, и спонсоры. Набор типовых ролей достаточно стандартен, и любой, кому эта тема действительно интересна, без труда найдет их описания.

Подобрав людей, стоит серьезно задуматься о мотивации. Причем если обратиться к этим правильно подобранным людям, то выяснится, что под мотивацией все они в первую очередь понимают деньги. «Сколько мы получим, если будем отвечать на вопросы других?» Как ответить на этот вопрос? Денег не жалко, если чьи-то усилия позволяют достичь существенно больших финансовых результатов, но необходимо научиться измерять, так как мотивация в части управления знаниями – это комплекс мероприятий. Начинать следует с реализации «нефинансовых» схем, с простого признания результатов конкретных людей. Например, в конце года наградить грамотами или подарками тех, кто работал лучше всех, или организовать своеобразное соревнование за лучшие идеи. Это может быть и частью должностных обязанностей, а также схем оценки и аттестации персонала, над изменением которых рано или поздно придется поработать. Кроме того, управление знаниями – это мощный инструмент выявления наиболее инициативных и перспективных сотрудников, что также может стать дополнительным стимулом к активной работе.

- **Процессы**

Самая прозаичная часть работы, которая часто заключается в разработке разного рода инструкций, положений, процедур, в описании ключевых ролей и всего, что необходимо участникам для понимания того, как и зачем им работать в рамках управления знаниями. Как правило, на начальных этапах достаточно дать описание ключевых ролей, чтобы все участники представляли, что они должны делать. После этого необходимо сразу начинать формиро-

вать разного рода шаблоны, в той или иной форме позволяющие структурировать всю имеющуюся информацию: шаблоны проведения совещаний, планов работ, оформления результатов. Пределов совершенству здесь нет, но и направлять все усилия на как можно более детальное описание процессов управления знаниями не стоит, потому что это настолько динамичная область (особенно на старте), что многое из написанного сегодня устареет уже завтра.

● **Технологии**

Многообразие технологий, которые используются или могут быть использованы в части управления знаниями, – это мощная поддержка эффективных процессов! Но, как ни крамольно это звучит, для успешного старта иногда достаточно электронной почты, телефона и простейшего текстового редактора! А этот арсенал имеется в наличии большинства сотрудников большинства предприятий. Однако самым мощным инструментом поддержки управления знаниями был и остается обычный портал, на базе которого можно и даже необходимо выстраивать все процессы, связанные с совместной работой. Тем не менее, что выбрать конкретно – решать только вам! В качестве примера предлагаем набор средств для работы с явными и скрытыми знаниями.

● **Управление результатами**

Если мы сможем измерить достижение поставленных целей – мы сможем управлять всем процессом в целом. Никогда не стоит об этом забывать, и при запуске проекта по управлению знаниями необходимо стремиться описать требуемые результаты. На наш взгляд, если не сделать этого, то люди не будут работать хуже. Но как в этом случае вы будете контролировать их работу? Как руководство будет оценивать достижение целей? Как можно будет вы-

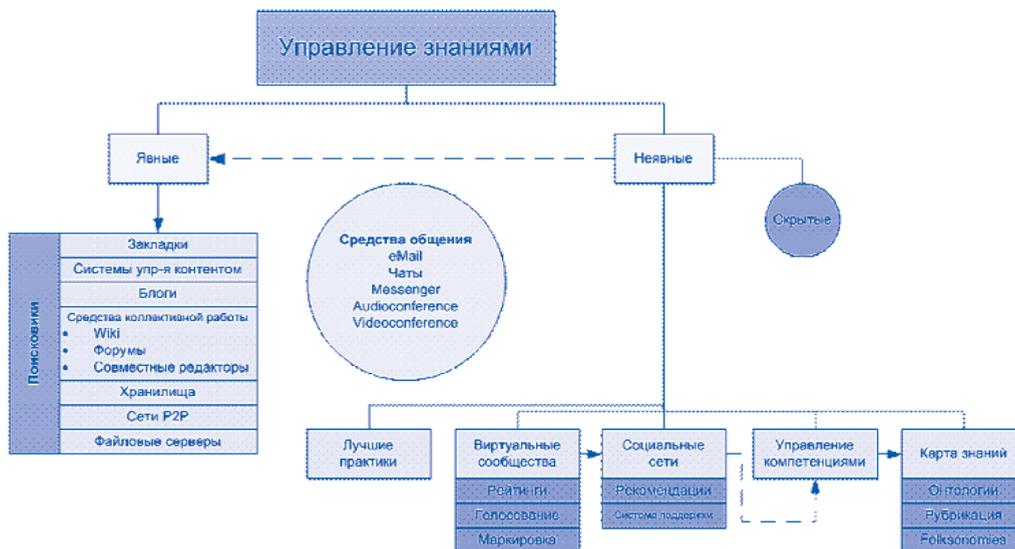
строить мотивацию всех участников, если их работу невозможно привязать к результатам?

Изначально самыми лучшими показателями можно считать финансовые результаты. Только на первый взгляд их сложно достичь или оценить. Достаточно договориться, что оценка финансов необходима не для расчета премии участникам, а именно как критерий того, что работа идет в нужном направлении. Это позволит избежать большинства попыток излишне активных «экономистов» найти ошибки в ваших расчетах. После финансов можно переходить как к другим качественным и количественным показателям работы всего персонала или конкретных групп, так и к показателям, которые характеризуют успешность работы команды по управлению знаниями (например, процентное отношение персонала, вовлеченного в обмен знаниями, к общему количеству сотрудников, имеющих компьютеры).

Пожалуй, эти «критические» факторы действительно являются наиболее важными для работы. Все остальное так или иначе вытекает из сказанного. К этому можно добавить такие «производные» составляющие, как, например, нацеленность на получение быстрых результатов на старте. Если вы сможете выделить первоочередные направления, которые позволят в сжатые сроки показать максимальную результативность, то дальнейшая поддержка на верхнем уровне станет делом техники. Кроме того, не стоит забывать о культуре организации в целом. Зарубежные коллеги любят повторять: «Культура ест стратегию на завтрак». К сожалению, любые наши начинания могут быть серьезно ограничены именно сложившейся культурой. И все же, если не мы, то кто же?!

Области приложения усилий

Итак, если вы достигли определенного уровня и стали понимать, зачем надо управлять знаниями,



попробуем предложить несколько идей, которые покажут, в каких формах это можно сделать.

Самая эффективная форма – организация совместной работы в виде **«Сообщества практиков»** (Community of Practices, CoP), то есть людей, объединенных схожими рабочими интересами. Именно перед такими группами людей следует ставить общие цели, для них и с их активным участием формировать планы работ и в конечном итоге с ними добиваться результатов. А результатом их работы может стать выработка конкретных рекомендаций и планов по необходимым улучшениям, создание определенных стандартов или «лучших практик» и т.д.

Вторая составляющая успеха – организация **экспертной поддержки** рабочих процессов. Все то же самое, только работа в первую очередь направлена на получение всеми, кто в этом нуждается, быстрого ответа признанных специалистов. В некоторых компаниях даже организуют своеобразные «центры поддержки» по основным производственным вопросам.

И третья составляющая, о которой уже давно и много пишут и говорят, – это **информационная поддержка** процессов. Фантазия в этой области может быть практически безграничной: от простого «складирования» документов на портале до доступа к различным аналитическим и экспертным системам. Однако, на наш взгляд, не стоит сразу стремиться строить какие-то сложные схемы в этой области. Как правило, большинство потребностей удовлетворяется за счет самых простых решений. При этом, учитывая степень зрелости подавляющего большинства отечественных компаний, можно почти с полной уверенностью утверждать, что инвестиции – это очень сложное дело, зачастую это не только выкинутые на ветер деньги, но и шаг, который может вызвать отторжение всех других инициатив и результатов.

Какой важный момент не хотелось бы упустить? В вопросах нормальной информационной поддержки особую роль играет то, каким образом вся информация рубрицируется. Другими словами, насколько ее легко найти любому человеку в нужное время. К сожалению, это та область, которую будет достаточно сложно «спихнуть» на внешних подрядчиков, собственных айтишников или кого-либо еще. Она потребует некоторых усилий ваших экспертов, правда, при содействии кого-то «со стороны».

Таким образом, управление знаниями – это не самостоятельное направление, живущее собственной жизнью, и уж тем более не айтишный проект или проект, который кто-то может реализовать за вас, и даже не проект службы по персоналу, так уважаемой всеми. Это один из простых и действенных инструментов постоянной работы по повышению эф-

фективности тех процессов и компаний, в которых мы с вами работаем. Очень радостно видеть, что компаний, которые обращаются к этой теме достаточно серьезно, становится с каждым годом все больше. Возможно, многим, кто хочет развиваться в этом направлении у нас в стране, пока не хватает информации о своих единомышленниках и достигнутых результатах. Но кто ищет, тот всегда найдет!



В.Д.Орехов

Знания в системе развития общества

Согласно теории С.П.Капицы [7 – 9], численность населения Земли является универсальным количественным критерием развития, причем на длительных периодах скорость роста человечества пропорциональна квадрату его общей численности: $N/t = N^2/k^2 / \Phi_1$, где t – безразмерный параметр времени: $t = T/45$ лет



Виктор Дмитриевич ОРЕХОВ, кандидат технических наук, директор по работе в Московском регионе НОУ ВПО «Международный институт менеджмента ЛИНК»

Рост численности человечества

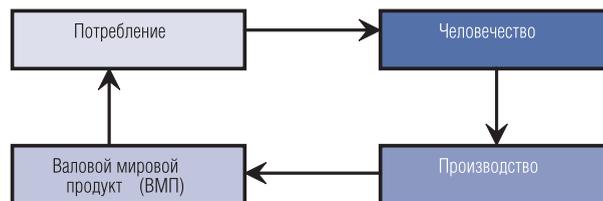


Рис 1. Системная схема деятельности человечества

Соответственно, численность населения изменяется по гиперболическому закону. Данные о численности населения Земли [5] с поразительно высокой точностью согласуются с этой зависимостью. Эмпирическая гипербола, описывающая численность населения Земли, может быть выражена следующей формулой:

$$N = C / (T_1 - T) = 200 / (2025 - T), \text{ млрд чел.} \quad /\Phi_2/$$

Отклонения от этой зависимости наблюдаются только в первый период развития человечества (ранее 1,6 млн лет назад) и при приближении ко времени стабилизации численности человечества (демографический переход), а именно между 1960 и 2050 годами. В критическом 2000 году население мира (N) достигает половины его предельной величины – приблизительно 6 млрд человек, а скорость роста максимальна – 90 млн в год. Максимальная численность населения Земли составит около 12 млрд человек.

Последующие исследования [10, 11] показали, что валовой мировой продукт (G) с достаточно высокой точностью пропорционален квадрату численности населения Земли ($G \sim N^2$). Таким образом, валовой мировой продукт на одного человека ($G / N \sim N$) и в 2000 году составлял 6 тыс. международных долларов 1995 года.

Важнейшим результатом этих исследований можно считать тот факт,

что человечество развивается существенно нелинейно, как *единая* синергетическая система, а не как сумма независимых народов. С.П.Капица указывает на *информационную* природу синергетического развития человечества. Отмечается также, что в результате те народы, которые изолировались от остального человечества на длительное время, например Америка, быстро начинали отставать в своем развитии от остального мира.

Для понимания природы этой нелинейности усложним системную схему развития человечества, включив в нее *знание* как важный системный элемент. Естественно, для создания «знания» как системного элемента необходимо выделить «науку» как подсистему для создания знания и «образование» как подсистему для доведения знания до работников, а также отделить квалифицированных «работников» как носителей «знания», которые используют его для производства. В результате появляется второй контур деятельности, нацеленный не на производство валового мирового продукта, а на производство знания. При этом нам пришлось разделить потребление человечества на четыре части:

- жизнеобеспечение человечества;
- образование и обучение работников;
- наука, создающая знание;
- инвестиции в производство.

Рост знания человечества

Попытаемся оценить, каким закономерностям подвержено развитие знания. Ряд авторов, оценивая рост объема информации в мире, соотносит его с ростом количества информации, передаваемой по телефонам, а позднее через Интернет. Представляется, что это в основном не структурированная информация либо всякого рода дубликаты, поскольку для хранения существенной информации необходим долговременный носитель.

Будем считать знанием только структурированную информацию, способствующую развитию производства ВМП, а также других благ, улучшающих жизнь человечества. Это может быть не только научно-тех-

ническая информация, но и идеологии, верования, законы, которые ведут к улучшению взаимодействия сообщества людей. Знанием могут выступать и профессиональные навыки людей, и изделия, которые они могут делать, и даже опыт одомашнивания животных. Это особенно важно учитывать в тот период истории, когда письменность еще не была развита. Понятно, что здесь возможны лишь оценки по порядку величины.

В качестве первых двух опорных точек выберем объем хранения в Библиотеке Конгресса США, который в 1960 году составил порядка 14,5 млн книг и брошюр, а в 2000 году – 30 млн (табл. 1) [3, 19].

Таблица 1
Фонды Библиотеки Конгресса США

Единиц хранения, млн	1960 г.	2000 г.
Книги и брошюры	14,5	30
Томы переплетенных газет	1,32	> 1
Рукописные материалы	29	58
Публикации правительства США		> 1
Нотно-музыкальная литература	3,3	
Географические карты	3	4,8
Фотографии		12
Звукозаписи		2,7
Микрофильмы		0,5
Всего единиц хранения		130
Длина полок, км		850
Объем в цифровом виде, Гбайт		18 000

Безусловно, в Библиотеке Конгресса хранятся не все знания мира, но в настоящее время она является крупнейшим хранилищем знаний. Кроме того, в ней имеются дубликаты, поэтому с определенной точностью можно принять объем хранения в ней за все знание человечества.

В связи с разнообразием единиц хранения введем понятие «условная книга», которая равна книге, при оцифровании имеющей объем 1 мегабайт. Это примерно соответствует книге в 100 страниц с небольшим количеством иллюстраций. В этом приближении суммарный объем хранения в Библиотеке Конгресса в 2000 году составит 18 млн условных книг, а в 1960 году – в два раза меньше, или 9 млн условных книг.

В качестве третьей опорной точки выберем Александрийскую библиотеку, которая была создана примерно в 300 году д.н.э. и имела в своих хранилищах от 100 тыс. до 700 тыс. свитков [17]. Нет точных данных о том, каков размер этих текстов, но можно предположить, что по порядку величины он примерно равен одной пятой условной книги. Хотя Александрийская библиотека и не содержала знание всего человечества, но она была близка к нему, поэтому примем объем знаний, хранящихся в этой библиотеке, за все знания

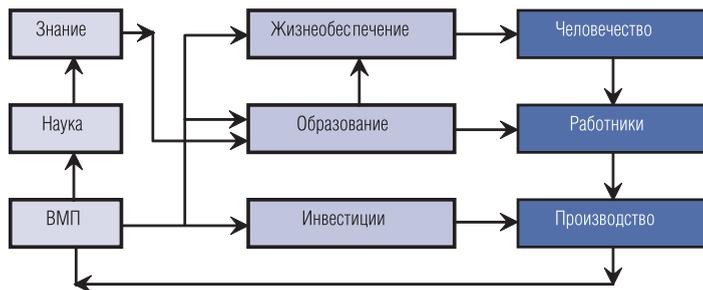


Рис 2. Системная схема развития человечества

Таблица 2
Объем знаний человечества

№ п/п	Источник	Год от начала н.э.	Население Земли, млн	Объем знаний, тыс. усл. книг	Знаний на 1000 чел., усл. книг
1	Александрийская библиотека	-300	86	80	1
2	Библиотека Конгресса	1960	3077	9000	3
3	Библиотека Конгресса	2000	6000	18 000	3

мира на то время – 80 тыс. условных книг. Полученные оценки и их связь с ростом численности человечества приведены в табл. 2.

Следует отметить достаточно интересный результат этих оценок. При возрастании за 2300 лет численности человечества и соответственно объема знаний на два порядка объем знаний на одного человека изменился мало. Это подтверждает тезис С.П. Капицы об универсальности числа людей как критерии развития человечества и об информационной природе синергетического развития человечества. Относительно небольшими различиями в объеме знаний на одного человека в первом приближении можно пренебречь. Для дальнейших оценок примем, что объем знаний человечества в течение трех последних тысячелетий составлял 2 условные книги на 1 тыс. человек (~2 кбайт/чел.), а суммарный объем знаний в условных книгах составлял:

$$Z = N / 500 = 400\,000 / (2025 - T) \quad /Ф3/$$

Как отмечается [11], валовой продукт на одного человека прямо пропорционален численности населения ($G / N - N$), а следовательно он пропорционален объему знаний человечества (здесь G / N в международных долларах 1995 года):

$$G / N = K \cdot Z \approx 150\,000 / (2025 - N) \quad /Ф4/$$

Эта формула означает, что производительность труда человека в среднем пропорциональна объему накопленных всем человечеством знаний. Это представляется вполне логичным и подтверждает тезис об информационной природе кооперативного развития человечества.

Технологические революции

Ряд авторов, исследовавших Мир как систему, предлагали различные систематики циклов развития мировых цивилизаций. Так, хронология, приведенная в курсе археологии Фачинни [7, 22], показывает весь путь развития человека от раннего антропогенеза до предвидимого будущего (табл. 3).

В работах Ю.В.Яковца [21] предложена датировка мировых цивилизаций, представленная в табл. 4.

Особенности этих датировок связаны с использованием археологических и исторических данных, характеризующих культуру в целом, а не инновационные сдвиги в развитии. Для того чтобы понять структуру развития знания воспользуемся работой К.Татеиси [6], в которой он предлагает модель технологических стадий развития человеческого общества. Согласно данной работе, в истории человечества произошло десять основных технологических сдвигов. Даты этих сдвигов соответствуют точке перегиба на S-образной кривой роста соответствующей

Таблица 3
Хронология цивилизаций Земли

№ п/п	Дата	Культурный период	История, технология, культура
13	2050	Стабилизация населения	Изменение возрастного распределения
12	2005	Демографический переход	Урбанизация, глобализация
11	1960		Настоящее время, компьютеры
10	1840	Новейшая история	Электричество, мировые войны
9	1500	Новая история	Промышленная революция, книгопечатание
8	500 н.э.	Средние века	Географические открытия, падение Рима
7	2000 д.н.э.	Древний мир	Рождество Христово, Греческая цивилизация
6	9000	Неолит	Письменность, города, одомашнивание, сельское хозяйство
5	29000	Мезолит	Бронза, керамика, микролиты
4	80000	Мустье	Заселение Америки, шаманы
3	220 000	Ашель	Хомо сапиенс, язык, огонь
2	0,6 млн	Шелль	Заселение Европы и Азии, рубила, речь
1	1,6 млн	Олдувай	Галечная культура, Homo Habilis
	4,5 млн	Антропогенез	Отделение Гоминидов от Гоминоидов

Таблица 4
 Датировка мировых цивилизаций

Мировые цивилизации	Начало, лет	Конец, лет	Длительность периода	Коэффициент ускорения
Неолитическая	20 000 д.н.э.	5000 д.н.э.	55 – 65	
Раннеклассовая	4 000 д.н.э.	1500 д.н.э.	29 – 33	1,9
Античная	1200 д.н.э.	450 н.э.	16,5	1,9
Средневековая	450 н.э.	1450 н.э.	9	1,8
Преиндустриальная	1450	1730	3,8	2,4
Индустриальная	1731	1972	2,4	1,5
Постиндустриальная	1973	2130	1,6	1,5

 Таблица 5
 Стадии развития человеческого общества [6]

№ п/п	Время	Революция	Общество	Технология
1.	100 000 д.н.э.		Первобытное	
2.	12 000 д.н.э.		Коллективное	Первобытная техника
3.	700 н.э.		Аграрное	Традиционная техника
4.	1302		Ремесленническое	Ремесленничество
5.	1765	1-я промышленная	Промышленное	Промышленная
6.	1876	2-я промышленная	Механизации	Современная
7.	1945	НТР	Автоматизации	Автоматического контроля
8.	1974	Кибернетическая	Кибернетики	Электронного контроля
9.	2005	Биотехнологическая	Оптимизации	Биоконтроля
10.	2025		Автономное	Психо-биологическая

 Таблица 6
 Технологические революции и рост объема знаний человечества

Год	Время / технологическая революция	Население, млн	Знания, усл. книг, тыс.	Рост объема знаний, раз	Период между революциями, лет	Отношение периодов между революциями
-100 000	Первобытное	2	4			
-12000	Коллективное	14	28	7,3	88 000	
700	Аграрное	151	302	10,6	12 700	6,9
1300	Ремесленное	276	552	1,8	600	21,2
1765	1-я промышленная	769	1538	2,8	465	1,3
1876	2-я промышленная	1342	2684	1,7	111	4,2
1945	НТР	2500	5000	1,9	69	1,6
1975	Кибернетическая	4000	8000	1,6	30	2,3
2005	Биотехнологическая	6700	13 400	1,7	30	1

 Таблица 7
 Уточненные даты технологических революций

Год	Время / Технологическая революция	Население, млн	Знания, усл. книг, тыс.	Рост объема знаний	Период между революциями, лет	Отношение периодов между революциями
-340 000	Хомо сапиенс	0,58	1,2	2	340 000	2
-170 000	Огонь	1,2	2,4	2	170 000	2
-85 000	Заселение Америки, религия	2,3	4,6	2	85 000	2
-42 000	Орудия охоты	4,5	9	2	43 000	2
-20 000	Орудия труда	9,1	18	2	22 000	2
-9100	Одомашивание, земледелие	18	36	2	10 900	2
-3550	Металлургия, письменность	36	72	2	5550	2
-760	Железный век	72	144	2	2790	2
630	Великое переселение	143	286	2	1390	2
1325	Ремесленное	286	572	2	695	2
1674	1-я научно-промышленная	570	1140	2	349	2
1848	2-я промышленная	1130	2260	2	174	2
1935	НТР	2222	4444	2	87	2
1978	Кибернетическая	4400	8800	2	43	2
2005	Биотехнологическая	6700	13 400	1,5	27	1,6

технологической парадигмы, то есть дате наиболее быстрых изменений. Даты соответствующих сдвигов приведены в табл. 5.

С использованием полученных *приближенных* оценок объема знаний в зависимости от численности человечества /ФЗ/ определим, каким должен быть объем знаний на дату технологических революций (табл. 6).

Обращает на себя внимание тот факт, что рост объема знаний между технологическими революциями относительно стабилен, за исключением первой промышленной революции и периода до нашей эры, и составляет примерно 2. Заметна и определенная закономерность в уменьшении времени между технологическими революциями. Представляется полезным скорректировать датировку К.Татеиси с учетом данных других авторов [14, 21, 22]. Уточненные даты технологических революций приведены в табл. 7.

Корректировки дат технологических сдвигов представляются обоснованными по следующим причинам:

- Первая промышленная революция обычно датируется 1765 годом. Однако ей предшествовали революционные изменения в научном познании (с начала 17 века), а еще раньше – в использовании печатных книг для обучения (Я.Коменский) в связи с развитием книгопечатания.
- Логично выделить античную цивилизацию[21]. Представляется, что наиболее весомым фактором революционного развития технологий в этот период является переход к железному веку.
- Аналогично [6] можно выделить раннеклассовую цивилизацию (примерно четвертое тысячелетие д.н.э.). Именно в это время возникает металлургия – сначала медная, а затем бронзовая, что, видимо, и послужило основной причиной технологического сдвига.
- Нет сомнений, что еще до неолитической революции человечество создало ряд эффективных технологий, необходимых для улучшения жизни (жизнеспасающие). Среди них можно отметить речь, огонь, жилища, одежду, орудия охоты и труда, знание животных и растений, торговлю, управление и религию. Примерные даты основных технологических сдвигов, произошедших в период от 25 до 340 тысяч лет назад, указаны в табл. 8.

Согласно табл. 8, периоды между технологическими революциями сокращаются с приближением к нашему времени, причем каждая следующая революция наступает в два раза быстрее и в то время, когда объем знаний человечества удваивается по сравнению со всем знанием, накопленным за предыдущие эпохи.

Интересно, что ко времени возникновения Homo sapiens объем знаний, накопленных нашими предками, был уже достаточно большим – 580 условных книг. Можно продолжить последовательность технологических сдвигов к началу антропогенеза (примерно 4,5 млн. лет назад [21]), но и тогда объем знаний составит 37 условных книг, что представляется завышенной оценкой для знания человечества в момент возникновения.

Это вынуждает нас вернуться к уже принятому приближению /ФЗ/, что объем знаний на 1 тыс. человек составлял 2 условные книги и не менялся во все времена. Исходя из того, что реальные оценки (см. табл. 3) дают увеличение объема знаний на одного человека в 3 раза за семь технологических революций, получим, что за каждую революцию объем знаний на одного человека увеличивался примерно на 17%. Используя второе приближение, выясним, что объем знаний предков человека к началу антропогенеза составлял приблизительно 6 условных книг, а ко времени возникновения Homo sapiens – 19, что представляется более корректным, чем оценки, приведенные в табл. 8.

Конечно, остается вопрос, каким объемом знаний обладает сообщество высокоразвитых животных, таких как прародители людей или даже современные развитые животные (например, волки)? Они должны владеть навыками охоты, выхаживания детенышей, обустройства нор, выживания в экстремальных условиях, знаниями о разных видах животных и растений, даже владеть простейшими орудиями. Причем это знание может быть вариативным у разных стай одной популяции. Таким образом, оценка накопленного знания величиной 6 условных книг к началу антропогенеза представляется вполне реальной. Соответствующие такому темпу роста данные об объеме знаний человечества приведены в табл. 8.

В графическом виде зависимость объема знаний человечества от дат технологических революций, представленная в табл. 8, показана на рис. 3. Заметно, что точка, соответствующая последней технологической революции (2005 год), заметно отклоняется от линейной, что связано с демографическим переходом и замедлением роста численности человечества.

Для аппроксимации зависимости объема знаний человечества от времени можно воспользоваться степенной зависимостью. С учетом того, что между двумя технологическими революциями объем знаний увеличивается в 2,34 раза, причем периоды между революциями уменьшаются в 2 раза, а $2,34 = 2^{1,23}$, получим аппроксимационную формулу:

$$Z = 1,25 \cdot 10^9 / (2025 - T)^{1,23} \quad /Ф5/$$

которая с точностью до 2% дает выражение для объема знаний человечества в период гиперболического роста (до 1950 года). После 1950 года формула /ФЗ/ дает погрешность аппроксимации до 10%.

Таблица 8
Объем знаний и число профессий человечества с начала антропогенеза

Год	Время / Технологическая революция	Население, млн.	Знаний, усл. книг, тыс.	Рост объема знаний, раз	Число профессий	Знаний на 1 профессию, усл. книг
-4500000	Антропогенез	0,04	0,006			
-2720000	Простейшие орудия	0,07	0,015	2,34	1	15
-1360000	Галечная культура	0,15	0,034	2,34	2	23
-680000	Речь	0,29	0,080	2,34	3	27
-340000	Хомо сапиенс	0,58	0,19	2,34	6	32
-170000	Огонь	1,2	0,44	2,34	12	38
-85 000	Заселение Америки, религия	2,3	1,03	2,34	23	45
-42 000	Орудия охоты	4,5	2,4	2,34	45	53
-20 000	Орудия труда	9,1	5,6	2,34	91	62
-9100	Производящее хозяйство	18	13	2,34	180	73
-3550	Металлургия, письменность	36	31	2,34	360	85
-760	Железный век	72	72	2,34	720	100
630	Великое переселение	143	168	2,34	1430	118
1325	Ремесленное	286	394	2,34	2860	138
1674	1-я научно-промышленная	570	923	2,34	5700	162
1848	2-я промышленная	1130	2159	2,34	11 300	191
1935	НТР	2222	5051	2,34	22 000	227
1978	Кибернетическая	4400	11820	2,34	44 000	269
2005	Биотехнологическая	6700	21105	1,79	67 000	315

Кроме того, в период демографического перехода начинает сказываться замедление роста человечества, поэтому формулу /Ф5/ можно использовать только для ретроспективного анализа.

Развитие образования

Объем знаний на одну профессию в настоящее время таков (см. табл. 8), что даже если изучать по 20 условных книг в год, то на освоение знаний одной профессии время должно уходить до 15 лет. С учетом того, что профессиональное обучение, как правило, начинается в возрасте около 20 лет, лишь к 35 годам специалист усвоит всю имеющуюся сумму знаний по своей профессии. И хотя большинство специалистов изучают далеко не весь имеющийся по их профессии объем знаний, они должны освоить еще и знания смежных специальностей, да и нагруз-

ка в 20 условных книг в год (приблизительно 2 тыс. страниц) далеко не для всех реально достижима, тем более при сочетании учебы с работой. Таким образом, все более сложной становится задача образования.

Напомним, что сегодня объем знаний и темп их роста самые большие во все времена. Ежегодно создается около 280 тыс. условных книг, а объем знания составляет около трех книг на тысячу жителей земли. Перечислим основные особенности профессионального образования в современную эпоху, связанные с ростом человечества и объема знаний:

- резкий рост объема знаний человечества (280 тыс. условных книг в год);
- резкий рост численности людей, которых необходимо учить (90 млн в год);

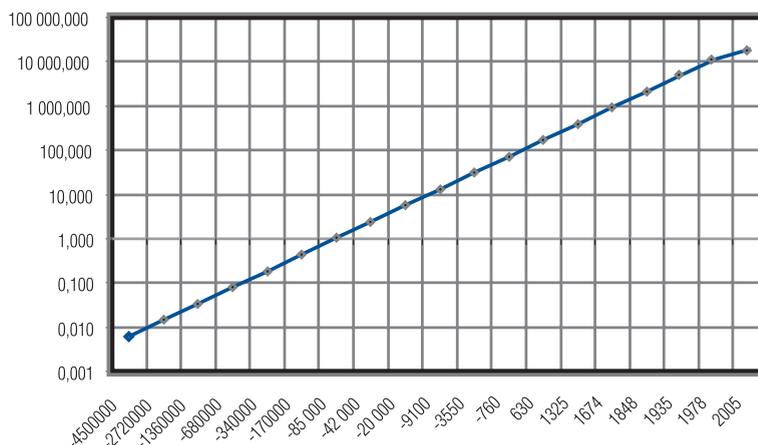


Рис. 3. Объем знаний человечества, тыс условных книг

- рост объема знаний, который должен усвоить каждый человек (приблизительно 300 условных книг);
- уменьшение периодов между технологическими революциями (приблизительно 20 лет);
- высокий темп появления инновационного знания (приблизительно 280 тыс. условных книг в год);
- рост числа профессий (приблизительно 900 в год);
- глобализация образования (глобальная природа знания).

Отметим также некоторые производные особенности:

- высокая абстрактность знаний;
- рост доли людей, получающих высшее и несколько высших образований;
- необходимость обучения и слабо мотивированных студентов;
- появление в результате кибернетической революции людей, не умеющих читать;
- рост важности лингвистического образования;
- зависимость ВВП страны от активности использования глобального знания;
- рост актуальности задачи профессиональной переподготовки работников.

Не удивительно, что многие авторы отмечают наличие кризиса в мировом образовании. Следует отметить также, что технологические революции несут образованию не только проблемы, но и возможности. Даты технологических революций достаточно хорошо коррелируют с датами важнейших изобретений в образовательных технологиях.

В то же время большая часть образования до сих пор осуществляется по традиционной университетской технологии с использованием иллюстрированных учебников и научного подхода. Можно также отметить, что в настоящее время в России государство финансирует в основном традиционные формы образова-

ния. Более того, в последние годы законодательная среда для инновационного образования стала менее благоприятной. В чем причины такого отношения к инновационным образовательным технологиям? Для ответа на этот вопрос рассмотрим особенности развития инноваций, тем более что этот процесс также связан с распространением знания.

Процесс развития технологий от создания знаний до диффузии [18] представлен на рис. 4. Существует несколько уровней инноваций по степени новизны:

- новая техно-экономическая парадигма;
- новые технологические системы;
- радикальные инновации;
- инкрементальные инновации (небольшие изменения).

Основные этапы инновации в России открытого дистанционного образования [20] представлены на рис. 5.

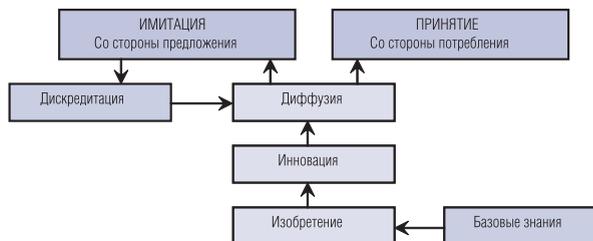


Рис. 4. Процесс развития технологий

Дискредитация инноваций происходит не только в сфере образования, хотя пример заочного образования как одной из наиболее дискредитированных инноваций широко известен. Весьма критически отно-

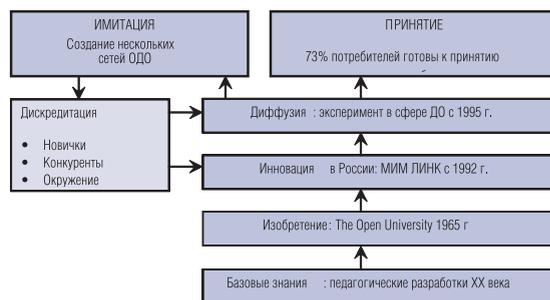


Рис. 5. Инновация открытого дистанционного образования

Таблица 9
Даты образовательных инноваций

Год	Технологическая парадигма	Год	Образовательная технология
1325	Ремесленное	1300	Университетская технология
1674	1-я научно-промышленная	1650	Иллюстрированные учебники
		1700	Научная парадигма
1848	2-я промышленная	1870	Корреспондентская
1935	НТР	1929	Заочная, ИПК
		1965	Открытое дистанционное образование
1978	Кибернетическая	1995	E-learning, Blened learning

Таблица 10
Причины дискредитации инноваций в сфере дистанционного образования

Новички	Конкурененты	Окружение
Непонимание технологии как системы	Защита устаревших технологий	Устаревшие законы
Демпинг	Защита своих позиций	Стереотипы поведения
Низкое качество	Защита устаревшего персонала	Лоббирование
Непонимание потребителя		Популизм

Таблица 11
Подходы к защите от дискредитации инноваций в образовании

Новички	Конкурененты	Окружение
Бесплатная передача технологий	Просвещение конкурентов	Взаимодействие с законодателями
Конференция по качеству ОДО	Диффузия идей и персонала	Рост числа выпускников
Совместное воздействие на мегасреду	Демонстрация выгод новой технологии	Работа со СМИ
		Ассоциации

сится общественность к инновациям в сфере генно-модифицированных организмов, ядерной энергетики, авиации и т.д. Количество жизней, которые уносит автотранспорт, значительно превосходит все эти отрасли вместе взятые, однако дискредитации подвергаются прежде всего те технологии, которые являются мало осязаемыми. Образование также является мало осязаемой услугой, результаты которой могут проявиться через многие годы, поэтому здесь сложно контролировать качество и низкое доверие к инновациям. Ряд причин дискредитации инноваций в образовании приведен в табл. 10, а основные способы защиты от них – в табл. 11.

Рассмотрим более детально комплекс инноваций, который был внедрен в процессе коммерциализации открытого дистанционного образования в России Международным институтом менеджмента ЛИНК.

Основные инновации, реализованные МИМ ЛИНК в результате внедрения ОДО:

- 1 Реализация системы ОДО в России.
- 2 Разработка новой образовательной модели на базе технологического подхода.
- 3 Внедрение нового типа учебного процесса, ориентированного на практику.

- 4 Широкое предоставление бизнес-образования международного уровня.
- 5 Внедрение многоуровневой системы программ обучения модульного типа.
- 6 Формирование образовательной сети независимых учебных организаций.
- 7 Реализация образовательных программ на базе стандартов управленческой компетентности.
- 8 Внедрение нового поколения учебных материалов интерактивного типа.
- 9 Создание системы подготовки преподавателей и администраторов ОДО.
- 10 Реализация андрагогической парадигмы.
- 11 Многолетняя деятельность международного стратегического альянса.
- 12 Развитие тесных образовательных связей с ведущими субъектами экономики РФ.

Отметим, ОДО является высокосложной инновацией и по своему уровню соответствует новой технологической системе. В то же время заочное образование и ИПК хотя и отражают возросшие потребности НТР

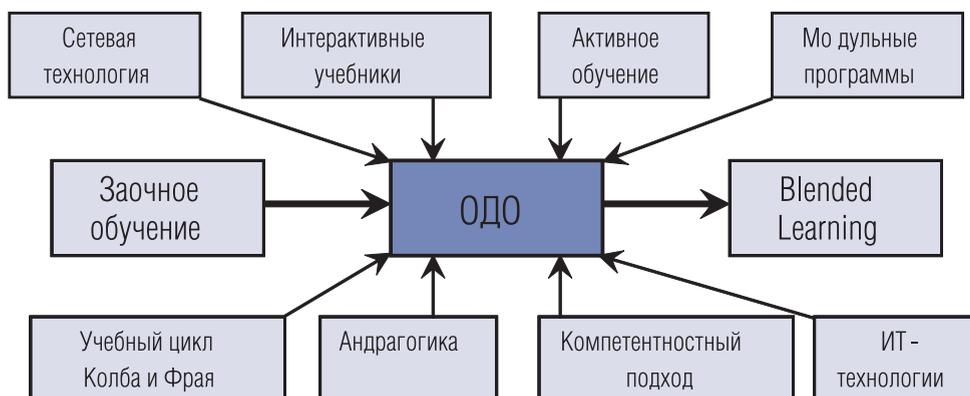


Рис. 6. Основные инновации ОДО

как новой техно-экономической парадигмы, но имеют относительно малую инновационную сложность. Аналогичное ступенчатое развитие инноваций можно заметить и в период 1-й научно-промышленной революции, когда сначала появилась простая с точки зрения образования инновация – широкое использование иллюстрированных учебников, а через некоторое время стала доминирующей научная парадигма, которая произвела радикальный переворот и в образовании и в технологии создания знания.

Важно заметить, что развитие образовательных инноваций происходило за счет диффузии идей между двумя странами: Россией и Великобританией (рис. 7). В конце XVIII века с появлением регулярной почтовой связи в Великобритании возникла идея корреспондентского обучения. Потребности НТР в России в начале XX века потребовали повышения качества дистанционного образования за счет очной компоненты. В то же время была создана сеть институтов переподготовки кадров (ИПК).

Премьер-министр Великобритании Г. Вильсон еще в 1963 году разрабатывал идею «Эфирного университета» – объединения существующих учебных заведений, использующих теле- и радиовещание для заочного обучения, и «доставки преподавателей на дом» к взрослым студентам. После посещения России, где он уделил особое внимание опыту заочного образования и работы ИПК, Г. Вильсон поручил министру культуры взять проект по обучению взрослых людей под свою ответственность. Под руководством Дж. Ли эти идеи трансформировались в проект самостоятельного Открытого университета, в стенах которого и была разработана технология открытого образования. До сих пор в Великобритании считают, что самое большое изобретение, которое дало Объединенное королевство миру в XX столетии, – это открытое дистанционное образование.

Следующий этап диффузии инновации произошел в 1992 году, когда Великобритания решила сделать эту технологию доступной всему миру. В России партнером Открытого университета стал Международный центр дистанционного обучения ЛИНК, который затем был переименован в Международный институт менеджмента ЛИНК (LINK – Learning International Network).

В конце XX века произошла кибернетическая революция и широко распространились компьютерное и интернет-обучение (E-Learning). И опять повторяется процесс ступенчатого развития инновации. Сначала происходит относительно простое изменение средств передачи учебного контента, а затем в Великобритании оно превращается в сложный технологический комплекс Blended-Learning.

Международная кооперация между Россией и Великобританией в сфере создания образовательных инноваций имеет под собой глубокие основания и прежде всего – закон глобального синергетического развития человечества. Попытки реализовать инновации в пределах одной страны наталкиваются на массу проблем, среди которых можно отметить следующие:

- глобальная, кооперативная природа развития человечества;
- ограниченность знаниевого потенциала одной страны;
- глобальная среда потребления;
- нехватка инвестиций;
- малый эффект масштаба;
- неразвитая инновационная инфраструктура;
- утечка специалистов и ноу-хау;
- проблемы требований ВТО.

Следует отметить, что международный инновационный процесс (рис. 8) радикально отличается от мононационального, который обычно рассматривается в инновационном менеджменте.

Возникает много новых функций, которые требуют координации действий в размерах, превышающих одно, даже крупное предприятие. Ключевую роль приобретает формирование международных стратегий и альянсов.

Следует отметить, что образовательные задачи можно разделить на репродуктивные и продуктивные. Первые из них нацелены на жизнеобеспечение населения в традиционных областях (см. рис. 2) знаний. Продуктивная задача связана с созданием нового знания и включением его в производствен-

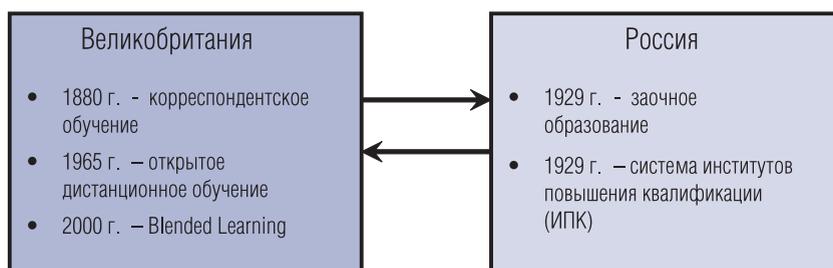


Рис. 7. Международная диффузия образовательных инноваций

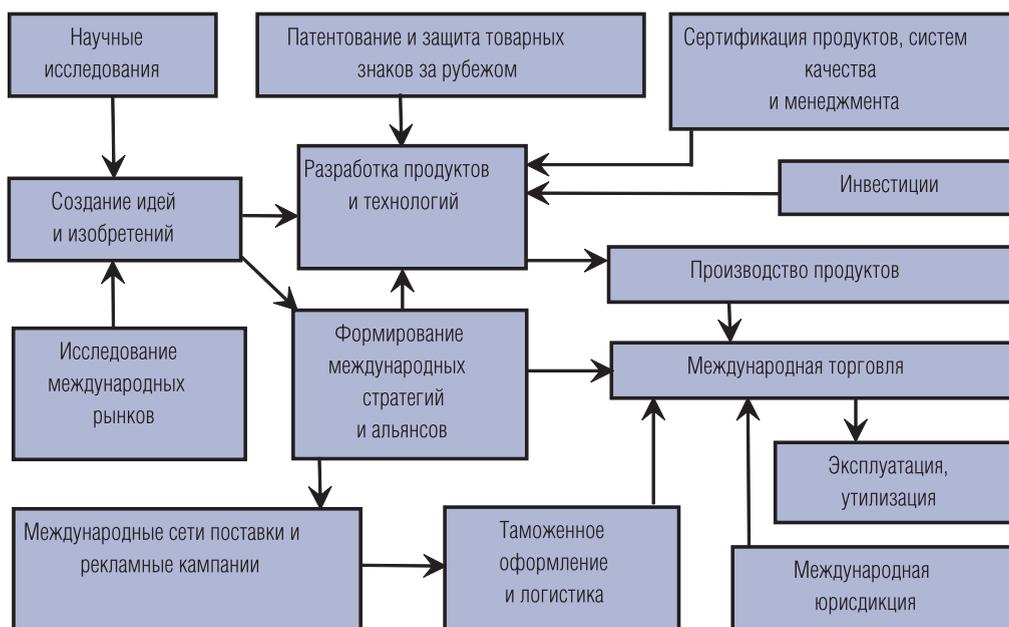


Рис. 8. Процесс международной инновации

ный потенциал человечества. Первая задача усложняется в основном в связи с ростом численности человечества и актуальна прежде всего для стран с быстро растущим населением (малоразвитым). Вторая задача актуальна для стран развитых, которые стремятся участвовать в наращивании знания человечества и извлекать из этого доходы, необходимые для инвестирования в создание знаний через науку.

Для России задача репродуктивного образования не является критичной, поскольку население не растет, а уменьшается. Для предоставления первого образования вполне достаточно существующих учебных заведений, и внедрение дистанционных технологий в эту сферу не имеет актуальности. Значительно более сложна задача продуктивного образования, и именно здесь наибольший вклад могут внести инновационные формы образования.

Создание знаний

Согласно данным ЮНЕСКО [15], за пять лет (с 2002 по 2007 год) количество ученых в мире выросло с 5,8 млн до 7,1 млн человек (темп роста 5,5% в год). Одновременно с этим увеличиваются инвестиции в исследования и разработки (R-D). В 2007 году на R-D в среднем по всем странам выделялось 1,74% ВВП (в 2002 году – 1,71%). 70% мировых расходов на эти цели приходится на Евросоюз, США и Японию. Япония, например, выделяет на исследования и разработки 3,4% ВВП. Таким образом, число ученых составило около 0,1% населения, и они потребляют примерно в 17 раз большую долю МВП (1,74%).

Рост объема знаний человечества остается пропорциональным численности населения с коэффициен-

том примерно 3 условные. книги на тысячу жителей. Таким образом, темп роста знания составляет около 280 тыс. условных. книг в год. При 7,1 млн ученых это составляет около 4% условных книг на ученого в год. За продуктивный период деятельности ученого (около 25 лет) он создает примерно 1 условную книгу. При этом на каждого ученого приходится примерно 3 условные книги накопленного объема знаний.

В России в 2001 году число специалистов, занимающихся исследованиями и разработками (ИР), составило 895 тыс. человек, или 0,6% населения, то есть в 6 раз большую долю, чем во всем мире в среднем. (В США и Японии эта доля и абсолютное количество ученых еще больше.) В то же время ассигнования на ИР составляли в 2003 году порядка 0,3% ВВП РФ (приблизительно 1,3 млрд долл.), то есть меньшую долю, чем количество ученых.

За десять лет – в период с 1995 по 2005 год – российские ученые опубликовали 286 тыс. научных статей, которые в мире были процитированы 971,5 тыс. раз (по анализу публикаций в 11 тыс. научных журналов в мире). По итогам 2005 года Россия занимала 8-е место в мире по количеству опубликованных научных работ, но лишь 18-е место – по частоте их цитирования. К сравнению, число публикаций США в 10 раз больше, а число цитирования – в 37 раз больше. Таким образом, существует явное несоответствие между численностью научных работников и их вкладом в мировую науку.

Рассмотрим, как менялось число ученых в течение различных эпох человечества. С начала XVII века число ученых удваивается каждые 10 – 15 лет [17]. По другим источникам, удвоение происходит раз в 20 лет. Но это значит, что ко времени учреждения акаде-

Таблица 12
Численность ученых, производящих знание

Год	Время / Технологическая революция	Население, млн	Знаний, усл. книг, тыс.	Знаний, усл. книг на 1000 чел.	Ученых, тыс.	Ученых на млн чел
-3550	Металлургия, письменность	36	31	0,86	0,17	5
-760	Железный век	72	72	1	0,79	11
630	Великое переселение	143	168	1,18	3,66	26
1325	Ремесленное	286	394	1,38	16,7	59
1674	1-я научно-промышленная	570	923	1,62	75	132
1848	2-я промышленная	1130	2159	1,91	322	285
1935	НТР	2222	5051	2,27	1284	578
1978	Кибернетическая	4400	11 820	2,69	4478	1018
2005	Биотехнологическая	6700	21 105	3,15	7000	1045
2025	Знания	8300	30 710	3,7	13 500	1250

мии наук Франции в 1666 году число ученых должно было составлять менее 40 человек, при этом на одного ученого приходилось около 20 тыс. условных книг знаний. Можно сделать вывод, что к созданию и использованию знаниевого потенциала эти ученые имеют очень малое отношение. Видимо, парадокс заключается в том, кого считать ученым. Если считать, что ученые – это те люди, которые занимаются исследованиями и разработками (R-D), то есть созданием знаний, то их количество должно соотноситься с приростом объема знаний. С использованием формулы /Ф5/ для аппроксимации объема знаний до 1950 года при условии создания каждым ученым одной условной книги за 25 лет продуктивной деятельности получим, что число ученых (табл. 12) должно быть значительно больше.

Естественно, возникает вопрос, а что будет дальше? Как будут развиваться наука и знание, какие технологические революции нас ожидают? Напомним, что ожидаемый срок следующей технологической революции – 2020 – 2025 годы, а это значит, что уже должны существовать явные признаки быстрого роста соответствующего вида деятельности. Это должна быть крайне актуальная область деятельности, она должна носить отпечаток инструментальности, то есть возможности использования для увеличения МВП.

Основная особенность развития знания в период демографического перехода связана с тем, что до последнего времени рост объема знаний происходил в основном в связи с ростом численности населения Земли. При замедлении роста численности населения данный механизм перестает работать и возникает необходимость роста знания за счет интенсификации процесса его создания. Кроме того, валовой мировой продукт на душу населения пропорционален накопленному объему знаний, что создает стимул для активного развития индустрии создания знания.

В этих условиях можно предположить, что к 2025 году должна произойти технологическая «революция знания». Этого вполне резонно ожидать в свете широко обсуждаемых перспектив перехода к экономике знания. Возникает вопрос, а не произошла ли уже революция знания и как она связана с кибернетической (информационной) революцией? Представляется, что революционные преобразования должны быть связаны не только с увеличением экономической роли знания, но и с созданием новых технологий создания знания. Современные компьютеры в состоянии облегчать обработку информации, но они не создают новые изобретения, идеи, теории. Однако продолжающееся развитие IT-технологий в течение следующих 15 лет, вполне возможно, подведет человечество к созданию не просто информации, но знания.

Результаты

- 1 Предложена методика оценки объема знаний человечества в различные эпохи.
- 2 Показано, что рост объема знаний происходит в тесной взаимосвязи с ростом численности человечества.
- 3 Показано, что технологические революции происходят при росте объема знаний, накопленных человечеством, в 2 - 2,3 раза.
- 4 Рассмотрены образовательные проблемы, возникающие в связи с ростом объема знаний человечества, и проблемы внедрения образовательных инноваций.
- 5 Сформулирована гипотеза об особенностях следующей технологической революции.



Литература

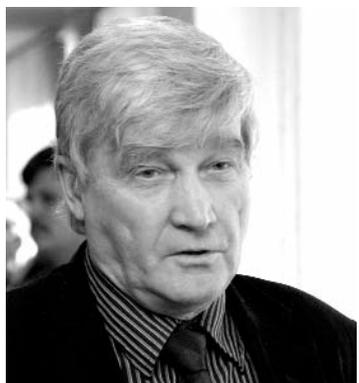
1. Анисимов В. О законе возрастания сложности эволюционирующих систем, или Что день грядущий нам готовит. – www.yugzone.ru/articles/438, 2006.
2. Бабкин В.И. Завершающий этап ликвидации научно-технического комплекса страны. – М., 2004.
3. Википедия. Библиотека Конгресса. – http://ru.wikipedia.org/wiki/Library_of_Congress.
4. Дистанционное обучение в странах СНГ: мониторинг образовательных потребностей и возможностей: Аналитический обзор. – М.: ЮНЕСКО, 2003.
5. Закон гиперболического роста численности населения Земли / Foerster H.? von P. Mora and Amiot L. Doomsday: Friday, 13 November, A.D. 2026. At this date human population will approach infinity if it grows as it has grown in the last two millennia // Science. – 1960. – № 132.
6. Кадзума Т. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. – М.: Московский бизнес, 1990.
7. Капица С.П. Математическая модель роста населения мира // Математическое моделирование. – 1992. – Т. 4. – № 6. – <http://malchish.org/lib/philosof/Kapitza/Kapitza.htm>.
8. Капица С.П. Сколько людей жило, живет и будет жить на земле. – М.: Наука, 1999.
9. Капица С.П. Общая теория роста населения Земли. – М.: Наука, 1999.
10. Коротаев А.В., Малков А.С., Халтурина Д.А. Математическая модель роста населения Земли, экономики, технологии и образования. – М.: ИПМ им. М.В.Келдыша, 2005.
11. Коротаев А.В., Малков А.С., Халтурина Д.А. Долгосрочные макротенденции развития Мир-Системы и возможности их математического моделирования. Синергетика. Будущее мира и России. – М.: ЛКИ, 2008. (<http://www.demoscope.ru/weekly/2009/0359/analit02.php>)
12. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник российской академии наук. – 2003. – Т. 73. – № 5.
13. Научный вес. Международный рейтинг / Thomson Scientific, 2005, <http://www.washprofile.org/ru/node/4452>.
14. Панов А.Д. Сингулярность Дьяконова. История и Математика: Проблемы периодизации исторических макропроцессов. – М.: КомКнига, 2006.
15. Пресс-коммюнике ЮНЕСКО №2009-139. – Статистический институт ЮНЕСКО (ISU), 2009.
16. Россия в цифрах 2002: Краткий статистический сборник. Госкомстат России. – М., 2002.
17. Советский энциклопедический словарь. М., 1987.
18. Стратегия: Учебное пособие. – The Open University, 2000.
19. Ушаков К. Хранилище вечности // СЮ. – 2007. – № 7.
20. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование. – М.: Наука, 2002.
21. Яковец Ю.В. История цивилизаций. – М., 1997.
22. Facchini F. Le origini l'uomo. Introduzione alla paleoantropologia / Pref. di Y. Coppens. – Milano: JACA Book, 1993.



С.Р.Филонович
Г.Н.Константинов

Управление знаниями: чему учить?

Термин «управление знаниями» за последнее десятилетие приобрел широкую популярность. Возникла даже новая профессия – менеджер знаний. Но если появилась профессия, значит система образования должна откликнуться на потребность в таких специалистах. Возникает очевидный вопрос: чему и как следует учить будущих менеджеров знаний?



Не претендуя на полноту освещения данной проблемы, попытаемся сформулировать собственное представление об ответе на поставленный вопрос. Однако начнем все же с того, что стало причиной возникновения новой профессии.

Самая очевидная причина состоит в переходе от индустриальной эпохи к так называемому «обществу знания», в котором знания как таковые и способность к их постоянной генерации становятся главным конкурентным преимуществом. Однако следует задуматься над тем, чье это преимущество: индивидуума или компании?

Ясно, что знания изначально локализованы в сознании индивидуума и составляют именно его конкурентное преимущество. Это обстоятельство осложняет жизнь многим организациям: они становятся «заложниками» конкретных людей, поскольку, потеряв их, они могут утратить соответствующие конкурентные преимущества. Именно этот эффект в свое время отметил П.Дракер, сказавший, что в обществе знания меняются взаимоотношения человека и организации. Если в индустриальном обществе организация была важнее для человека, чем человек для организации, поскольку заменить рабочего-станочника относительно просто, то в новых условиях взаимоотношения стали обратными, ибо замена одного носителя уникальных знаний на другого – задача весьма непростая. Но организации должны искать пути снижения рисков, связанных с возможностью потери конкурентных преимуществ вследствие ухода конкретных сотрудников. Естественным решением этой задачи является так называемая «делокализация» знаний, заключающаяся в обмене между сотрудниками важнейшими для организации знаниями. Оче-

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

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

видно, что далеко не всегда сотрудники будут делиться имеющимися у них знаниями, поскольку при определенной корпоративной культуре для них это просто опасно, так как в результате они могут потерять индивидуальные конкурентные преимущества. Поэтому процесс обмена знаниями необходимо организовать и контролировать.

Еще одно важное обстоятельство заставляет задуматься о процессе управления знаниями. Современные организации становятся все сложнее, используя элементы различных организационных структур – от функциональных до сетевых. В этих условиях нестыковка знаний, которыми обладают отдельные элементы структуры, может резко снизить эффективность деятельности всей компании. Поэтому правильная организация взаимодействия между подразделениями с точки зрения обмена знаниями также является весьма актуальной задачей.

Непростые проблемы в обществе знания возникают и в связи с тем, что далеко не всегда новое знание, рожденное в организации, целесообразно считать общественным благом и допускать его неконтролируемое распространение. Как известно, защита интеллектуальной собственности – серьезная проблема современного бизнеса. Как превратить знания в стоимость? Этот вопрос уже стал названием интересной книги по управлению знаниями¹. Многие экономические механизмы, прекрасно работавшие в индустриальную эпоху, оказываются неэффективными в новых условиях, поскольку применительно к знаниям простая формула «товар – деньги – товар» не работает вследствие такого свойства знаний, как неисключительность.

Таким образом, в современных организациях, особенно в тех, чей бизнес сильно интеллектуально нагружен, существует множество проблем (а мы перечислили далеко не все), связанных с необходимостью управлять знаниями внутри организации. Отсюда и потребность в новой профессии.

На наш взгляд, управление знаниями имеет пять основных аспектов:

- *Социологический аспект* касается процесса формирования доверия между людьми, без которого обмен знаниями практически невозможен. К нему относятся также анализ и процесс формирования социальных сетей, по которым знания распространяются.
- *Правовой аспект* вбирает в себя все вопросы охраны интеллектуальной собственности и управления ею.
- *Экономический аспект* рассматривает вопросы капитализации знаний, превращения их в стоимость путем создания интеллектуальных продуктов.

- *Технологический аспект*: современные информационные технологии дают уникальные возможности по сохранению, обработке и использованию информации, а также генерации на ее основе нового знания. Здесь речь идет о современных хранилищах данных, информационных и экспертных системах и т.д.
- *Управленческий (менеджеральный) аспект*: в зависимости от того, каким бизнесом занимается та или иная организация, все перечисленные выше аспекты необходимо увязать между собой, тщательно их сбалансировать. Это и составляет суть данного аспекта.

Выделение пяти основных аспектов управления знаниями позволяет более отчетливо сформулировать, чему и как необходимо учить будущих менеджеров знаний. Далее мы опишем принципы построения магистерской программы по управлению знаниями, которая в настоящее время разрабатывается в Высшей школе менеджмента ГУ – ВШЭ.

Начнем с того, почему эта магистерская программа должна реализовываться именно в школе бизнеса. Дело в том, что именно здесь накоплен уникальный опыт построения междисциплинарных программ, основанных на привлечении лучших в своей области преподавателей. Современная система реализации магистерских программ так называемыми «выпускающими» кафедрами не позволяет это сделать, поскольку каждая кафедра стремится использовать наиболее квалифицированных преподавателей для своих программ. Кроме того, освоить данную магистерскую программу невозможно, не практикуясь в решении задач реального бизнеса, с которым бизнес-школа тесно связана.

Общие методические принципы программы таковы:

Принцип обучения действием

Обучение должно быть организовано в форме, имитирующей практическую деятельность, которой будут заниматься студенты после окончания программы.

Принцип позитивного обмена знаниями

Студенты в процессе обучения должны «обмениваться» знаниями из тех областей, в которых они получили подготовку в бакалавриате. Таким образом, обучение должно представлять собой «делокализацию» соответствующих знаний. Реализация этого принципа приводит к наращиванию общего объема междисциплинарных знаний каждым участником программы.

Принцип технологического совершенства

Обучение студентов строится на использовании новейших информационных и социальных технологий, которые они будут применять в своей практической деятельности после окончания программы.

¹ Как превратить знания в стоимость // Э.Лессер, Л.Прусак. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Принцип непрерывной генерации знаний

Программа должна быть построена преимущественно в форме процесса генерации студентами объективно и субъективно нового знания, а не на передаче информации от преподавателя студенту.

Принцип формирования конкурентных компетенций

Программа основывается на компетентностном подходе к обучению, причем набор формируемых компетенций должен обеспечивать студентам индивидуальные конкурентные преимущества. Компетенции выпускников программы должны относиться ко всем пяти перечисленным выше аспектам управления знаниями.

Принцип преобладания проектной деятельности

Основной формой самостоятельной работы студентов по программе является участие в реализации практически значимых проектов.

Принцип свободы выбора

В рамках программы студенты должны обладать возможностью самостоятельно формировать архитектуру личных компетенций.

Примерная схема реализации программы выглядит следующим образом. На обучение по программе принимаются 30 человек: по шесть человек с каждого направления (социология, право, экономика, бизнес-информатика, менеджмент). Они разбиваются на пять групп, в каждой из которых имеется один представитель какого-либо направления. Обучение строится на основе реализации проектов этими группами при минимизации лекционной формы обучения, что позволяет преодолеть дисциплинарную ограниченность и обеспечить расширение ментального пространства студентов. Кроме того, программа предусматривает структурированную учебную деятельность студентов по обмену знаниями, составляющими основу бакалаврской специализации участников. Этот подход, по существу представляющий модификацию известного «ланкастерского метода взаимного обучения», позволяет в ходе учебного процесса смоделировать то, что будет составлять суть будущей профессии участников программы.

Широкое использование проектной формы обучения способствует решению той же задачи. Работая над проектом, представители разных дисциплинарных направлений фактически будут участвовать в процессе управления знаниями путем делегирования знаний, относящихся к отдельным предметным областям.

Естественно, учебный план программы предполагает и традиционные формы обучения, такие как лекционные курсы и семинары. И все же технология организации учебного процесса в рамках программы

должна опираться на самые современные методы групповой работы, направленной на сбор и обработку информации, генерацию и распространение субъективного и объективного знания. В частности, в программе будут использованы современные технические средства и программное обеспечение высокого уровня для интеллектуальной обработки данных и информации, а также современные экспертные системы.

Одним из мощных средств управления знаниями является продуманная организация регулярных тематических конференций. Поэтому учебная программа должна включать конференции, каждую из которых готовит конкретная группа студентов. Тематика конференций, например, может быть такой:

- Современные проблемы охраны и защиты интеллектуальной собственности.
- Технологические методы поддержки системы управления знаниями.
- Управление социальными сетями для повышения эффективности *knowledge management*.
- Специфика экономики знаний.
- Проблемы управления талантами.

Успех программы во многом зависит от того, насколько эффективно удастся реализовать проектный подход. Для повышения вероятности успеха целесообразно сформировать попечительский совет программы, в который должны войти представители компаний, заинтересованных в подготовке менеджеров знаний и готовых предоставить площадки для реализации соответствующих учебных проектов.

Представляется, что менеджер знаний должен в полной мере обладать интеллектуальным бесстрашием, то есть готовностью решать задачи, относящиеся даже к тем областям, в которых изначально он не является специалистом. Формирование такого бесстрашия связано с развитием интеллектуального и эмоционального любопытства, расширением ментальных рамок студентов. Для этого в рамках программы предполагается чтение значительного числа факультативных курсов, по тематике формально далеко выходящих за пределы области управления знаниями.

Предложенная общая идеология магистерской программы, на наш взгляд, позволяет решить задачу подготовки специалиста, востребованного в компаниях, находящихся на переднем крае конкуренции в обществе знания.

Э.Н.Крылатых

Мотивация и потребности в бизнес-образовании

По результатам социологического мониторинга АНХ при Правительстве РФ

Важнейшая стадия формирования человеческого капитала – дополнительное профессиональное образование, необходимое для управленческой деятельности



Одними из первых в начале 90-х годов прошлого столетия на рынок бизнес-образовательных услуг вышли Высшая школа международного бизнеса и Российско-немецкая высшая школа управления Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. В настоящее время в России 104 учреждения реализует программы МВА. По оценке президента РАБО Л.И.Евченко, в 2008 году эту форму обучения окончили около шести тысяч человек, почти половина – выпускники 17 факультетов АНХ при Правительстве РФ¹.

Цель и задачи социологического мониторинга

В настоящее время Академия народного хозяйства при Правительстве РФ по праву занимает лидирующие позиции в российском бизнес-образовании. Одним из существенных аспектов ее деятельности становится социологический мониторинг, проводимый с 2003 года. Руководитель проекта академик Т.И.Заславская и члены методологической группы доктор социологических наук М.А.Шабанова и автор данной статьи опубликовали результаты первых двух этапов исследования по результатам этого мониторинга в специальной монографии² и ряде статей. В октябре 2009 года ученый совет АНХ одобрил результаты шестилетней работы по данному проекту и рекомендовал опубликовать их для практического использования в системе бизнес-образования.

¹Евченко Л.И. Развитие российской программы МВА в1999 – 2009 годах: свершения и проблемы // Бизнес-образование. – 2009. – № 2 (27).

²Новое поколение деловых людей России: социальный портрет, карьера, бизнес-образование. – М.: Дело, 2007.

Эльмира Николаевна КРЫЛАТЫХ, академик РАСХН, заведующая кафедрой Российско-немецкой высшей школы управления Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

Цель социологического мониторинга: многостороннее изучение контингента слушателей программ МВА для совершенствования образовательной деятельности АНХ при Правительстве РФ в соответствии с концепцией ее перспективного развития. Результаты исследования призваны содействовать усилению конкурентных преимуществ академии на российском рынке бизнес-образования, закреплению и реализации ее лидерских позиций в этой сфере.

Были сформулированы основные **задачи исследования:**

- исследовать социально-экономическую, профессионально-деловую и демографическую структуры слушателей;
- выявить полезные качества, деловые компетенции и ресурсы, которые слушатели рассматривают как важные условия достижения делового успеха;
- определить мотивы обучения по программам МВА, а также планы, намерения и личные пер-

спективы, которые слушатели связывают с результатами бизнес-образования;

- установить каналы, по которым бизнес-образование оказывает обратное воздействие на бизнес-среду благодаря деловой активности слушателей и выпускников программ МВА;
- выявить особенности правового сознания и поведения слушателей, отражающие их реакцию на изменения правил ведения бизнеса и меры государственной политики;
- определить характерные черты слушателей как представителей определенных социальных слоев, а также особенности ценностного сознания, определяющего их деловую и образовательную активность.

Общее число слушателей, принявших участие в трех турах социологического опроса (2004, 2006 и 2008 годы), составило 3,8 тыс. человек.

Таблица 1
Жизненные (личностные) и профессиональные ценности, % респондентов

Приоритетные ценности	Процент
1. Самостоятельность, независимость, управление своей судьбой	65
2. Материальный достаток, благосостояние семьи	53
3. Семейное счастье, любовь, дети	52
4. Личная безопасность (своя и близких)	46
Ценности первого уровня	
5. Профессионализм, высокая компетентность	32
6. Авторитет, уважение со стороны окружающих	30
7. Спокойная совесть, жизнь в согласии с самим собой	29
8. Творческая работа, реализация способностей	25
Ценности второго уровня	
9. Надежные и эффективные социальные связи	15
10. Солидный капитал, реализация крупных проектов	10
11. Богатство, престижная собственность	12
12. Лидерство в деловой и других значимых сферах	9

Таблица 2
Профессиональные и личностные качества для достижения делового успеха, % респондентов

Наиболее важные (более 40%)	Процент
1. Умение создавать эффективные команды и руководить ими	62
2. Инновационное мышление, постоянный поиск новых возможностей	56
3. Большой опыт практической работы	44
4. Умение работать с людьми и вызывать их доверие	42
5. Предпринимательская интуиция, умение правильно оценивать риски	41
6. Современное экономическое образование	41
Важные (20 – 40%)	
7. Инициативность, умение самостоятельно ставить и решать проблемы	29
8. Установка на успех, вера в себя, оптимизм, коммуникабельность	28
9. Готовность разумно рисковать, настойчивость в осуществлении решений	26
10. Умение представлять деловые проекты, вести успешные переговоры	26
11. Способность завязывать нужные связи в деловых и властных структурах	26
12. Соблюдение деловых обязательств и этических норм	25
13. Упорный интенсивный труд, высокая работоспособность	25
14. Владение информационными технологиями	20
15. Правовая грамотность, умение выходить из юридических ловушек	20

Ценностные ориентиры предпринимателей и менеджеров

Слушатели приходят на обучение по программе MBA, затрачивая немало финансовых средств, жертвуя свободным временем, иногда интересами семьи. Для нас было весьма существенно понять, как ранжируются в их сознании жизненные и профессиональные ценности. В первом разделе опросной анкеты было предложено три вопроса о ценностях в целом, о качествах, необходимых для успешной карьеры, и о самооценке наличия у слушателей таких качеств (компетенций).

При ранжировании ответов на первый вопрос образовалось три группы по удельному весу числа респондентов, отметивших соответствующую ценность: приоритетные – более 45% голосов; ценности первого уровня – в интервале 25 – 45%; ценности второго уровня – меньше 25% респондентов (табл. 1)¹.

В группу приоритетных вошли четыре жизненные ценности. Почти две трети слушателей считают наиболее важными самостоятельность, независимость, возможность управлять своей судьбой. Каждый второй слушатель выделяет материальный достаток, благосостояние семьи, семейное счастье, любовь, детей. Это общечеловеческие критерии благополучия. Отметим, что особенность сегодняшней жизни, разгул коррупции и криминала вынуждают слушателей выдвигать в число приоритетных ценностей безопасность собственную и близких людей (46%).

Во вторую по значимости группу попали профессиональные (компетентность, авторитет, творческая

работа) и психолого-этические (спокойная совесть, жизнь в согласии с самим собой) ценности. Каждый четвертый респондент считает важными для себя творческую работу, реализацию своих способностей.

Наконец, в третьей группе оказались ценности, которые, по рыночным критериям, должны были бы иметь гораздо более высокий удельный вес: богатство, солидный капитал, престижная собственность. Однако их отметил только каждый десятый респондент. Несколько большее число слушателей (каждый шестой) выбрали в качестве существенного фактора надежные и эффективные социальные связи. Но совсем неожиданным оказалось сравнительно малое значение такого фактора, как лидерство в деловой и других значимых сферах (всего 9% слушателей).

Определенный интерес представляет сравнение средней значимости ценностей личностного (позиции 1 – 4, 6, 7) и профессионально-делового (позиции 2, 5, 8, 10 – 12) характера. В расчете на один фактор в первой группе приходится 44%, во второй – 22%. Столь существенное различие подчеркивает, что ценности профессионального (карьерного) характера уступают место общечеловеческим и личностным ценностям. Это скорее позитивное явление в нашем нестабильном мире.

Мониторинг позволил выявить еще один аспект той же проблемы – какие профессиональные и личностные качества способствуют деловому успеху (табл. 2).

Первые пять из пятнадцати позиций заняли действительно базовые качества управленца: умение создавать команду, руководить людьми, вызывать

Таблица 3
Оценка слушателями своих профессионально-деловых качеств, средний балл по пятибалльной шкале

Развитые относительно хорошо	Балл
1. Установка на непрерывное обучение и рост компетентности	4,2
2. Соблюдение морально-этических норм в бизнесе	4,1
3. Готовность разумно рисковать, настойчивость, сильная воля	4
4. Опыт практической работы	4
Развитые удовлетворительно	
5. Способность организовывать команды и руководить ими	3,8
6. Умение вести деловые переговоры, представлять деловые проекты и себя	3,8
7. Деловая интуиция, умения рассчитывать и оценивать риски	3,7
8. Умение завязывать и поддерживать нужные связи	3,6
9. Современное экономическое образование	3,6
Развитые недостаточно	
10. Владение информационными технологиями	3,5
11. Инновационное мышление, поиск и освоение новых возможностей	3,5
12. Правовая грамотность, умение выходить из юридических ловушек	3,2
13. Знание иностранных языков	3
В среднем	3,7

¹ Методика и результаты расчетов Т.И.Заславской.

их доверие, а также инновационное мышление, поиск новых возможностей, предпринимательская интуиция, умение оценивать риски. Наконец, как значимые качества отмечены большой опыт практической работы и современное экономическое образование (более 40% слушателей).

Могут показаться недооцененными такие качества, как инициативность, настойчивость в осуществлении решений, умение вести переговоры, соблюдение деловых обязательств и этических норм (менее 30% слушателей), а также правовая грамотность и владение информационными технологиями (только каждый пятый слушатель).

Дополнительный аспект анализа деловых качеств (компетенций) представляет самооценка слушателями их наличия и реального использования в практической работе (табл. 3).

Следует отметить, что самооценка слушателями развитости 13 деловых компетенций укладывается в интервале от 3 до 4,3 балла при среднем оценке 3,7 балла.

К наиболее развитым качествам отнесены два взаимосвязанных свойства: опыт практической работы и стремление к непрерывному обучению для приобретения новых компетенций. Другая пара деловых качеств в этой же группе – готовность рисковать, настойчивость, сильная воля в сочетании с соблюдением морально-этических норм в бизнесе. Впрочем, самооценка даже этих развитых качеств составляет всего 4 балла.

В группу удовлетворительно развитых компетенций (3,6 – 3,8 балла) попали такие профессиональные качества преимущественно коммуникационного характера, как способность создавать команду, умение вести деловые переговоры, развитая интуиция, способность поддерживать полезные контакты.

К числу недостаточно развитых (менее 3,6 балла) отнесены те компетенции, без которых, однако, невозможно эффективное управление: инновационное мышление, правовая грамотность, владение информационными технологиями, знание иностранных языков.

В результате приходится сделать вывод, что даже весьма продвинутая часть нового поколения деловых людей России не обладает пока всей системой профессиональных качеств и компетенций, без чего невозможно преодолевать кризис, вывести экономику на траекторию устойчивого инновационного развития, добиваться личных деловых успехов в бизнесе. Именно эта ситуация формирует у менеджеров и предпринимателей настоятельную потребность в бизнес-образовании.

Мотивация бизнес-образования и возможности бизнес-школ соответствовать запросам слушателей

Развивая тему делового успеха и роли бизнес-образования, мы переходим к анализу результатов опроса, представленных во втором разделе опросной анкеты, которые позволяют выяснить:

- характер мотивации предпринимателей и менеджеров в получении бизнес-образования при обучении по программам МВА в АНХ;
- приоритетные факторы бизнес-образования, а также степень дифференциации их значимости в различных группах слушателей;
- изменения в деловой карьере, ожидаемые слушателями в связи с приобретением новых компетенций в ходе обучения;
- среднесрочные планы в развитии профессиональной деятельности слушателей АНХ после завершения программ МВА;
- приращение деловых компетенций в процессе обучения.

Конечная цель этого раздела мониторинга – разработать рекомендации по совершенствованию процесса обучения в соответствии с ожиданиями и карьерными планами слушателей. Анкета содержит несколько вопросов, позволяющих судить о том, почему респонденты принимают решение пройти обучение в АНХ при Правительстве РФ:

- «В силу каких обстоятельств вы приняли решение о поступлении в АНХ?»;
- «Какие изменения в своей жизни и карьере вы ожидаете в связи с освоением программы МВА?»;
- «Какие конкретные задачи вы ставите перед собой на ближайшие два – три года в связи с получением диплома МВА?»;
- «Какие полезные качества, навыки, ресурсы вы рассчитываете приобрести или развить благодаря обучению в АНХ?».

Анализ мотивации обучения в АНХ проведен не только по всему массиву респондентов, но и в разрезе типологических групп слушателей¹. Первая типология – по уровню профессионально-делового потенциала (ПДП), выделены группы «начинающих», «продвинутых» и «профессионалов». Вторая – гендерный принцип (мужчины и женщины). Третья – по базовому образованию («технари», «экономисты» «прочие гуманитарии»).

¹ Методика выделения групп разработана Т.И. Заславской и представлена в монографии «Новое поколение деловых людей России: социальный портрет, карьера, бизнес-образование» (глава 2). – М.: Дело, 2007.

Таблица 4
Оценка значимости обстоятельств, определивших потребность освоения программ MBA в АНХ, % респондентов

Обстоятельство	Процент
1. Стало не хватать знаний по менеджменту, ощущал важные пробелы в своем образовании	54
2. Теоретические знания о менеджменте носили не системный, отрывочный характер	40
3. Не хватало практических знаний, умений, навыков управленческой деятельности	39
4. Надеялся познакомиться с полезными людьми, завязать новые деловые контакты	34
5. Занял должность, требующую более широких и глубоких знаний	30
6. Просто хотелось расширить свой кругозор	25

Две первые позиции по значимости мотивов обучения явно отражают проблемы предшествующего базового образования. Каждый второй слушатель (54%) осознает пробелы в своем образовании, недостаток базовых знаний по менеджменту. Существенным является мотив, связанный с уровнем теоретической подготовки по экономике и менеджменту: 40% слушателей отмечают несистемность, фрагментарность своих знаний в этой области.

Третья позиция в мотивации обучения – недостаток практического опыта и управленческих компетенций (знаний, навыков, умений). Почти 40% респондентов посчитали этот мотив существенным для обучения в АНХ. Интересно, что в различных группах слушателей варьирование этого показателя незначительно, за исключением группы по ПДП. Удельный вес тех, кто испытывают недостаток управленческих компетенций и практического опыта, повышается от 32% в группе профессионалов до 44% в группе начинающих. Это вполне понятно, если учесть двух – трехкратные различия в продолжительности деловой карьеры представителей этих групп.

Впрочем, применительно к группе профессионалов роль этого мотива обучения вызывает некоторую настороженность. На обучение по программам MBA в АНХ при Правительстве РФ поступают достаточно опытные менеджеры и предприниматели. Именно такие слушатели отнесены нами к группе профессионалов. Поэтому удивляет тот факт, что каждый третий из них ощущает недостаток практического опыта и управленческих компетенций. Если это не повышенная самокритичность профессиональных управленцев, то отражение серьезного неблагополучия с кадровым обеспечением управленческой сферы в российской экономике.

Среди остальных мотивов обучения следует обратить внимание на мотив коммуникационного характера – возможность завязать новые деловые контакты. Этот мотив отмечает каждый третий слушатель, причем между группами ПДП различия отсутствуют. Несколько больше вариации в гендерных группах: женщины – 30%, мужчины – 37%. По базовому образованию: экономисты – 31%, «технари» – 38%.

В целом можно сделать вывод, что развитие горизонтальных связей является для слушателей определенным стимулом обучения по программам MBA. Опыт некоторых факультетов показывает, что деловые и товарищеские отношения, возникающие в процессе учебы, нередко перерастают в долговременные партнерские связи и даже в создание совместных бизнес-структур. Поэтому важнейшей составляющей процесса обучения должны быть самые различные формы совместной разработки прикладных проектов, проведение деловых игр, групповые стажировки в российских и иностранных фирмах.

В табл. 5 представлены мотивы обучения в связи с намерениями слушателей изменить что-то в своей профессиональной жизни.

Три первые места занимают достаточно разнообразные по своему характеру желаемые изменения. Каждый второй слушатель надеется повысить уверенность в своих силах. Это явление удивляло нас и в предыдущих опросах. Казалось бы, слушателями АНХ становятся в основном те, кто уже достиг определенных результатов в бизнесе. Это в большинстве своем целеустремленные, знающие люди. Тем не менее у половины слушателей есть, по-видимому, психологическая проблема недостаточной уверенности в своих силах. Правда, по сравнению с 2004 годом удельный вес таких слушателей, несмотря на

Таблица 5
Оценка значимости изменений деловой карьеры слушателей в связи с освоением программ MBA, % респондентов

Желаемые изменения	Процент
1. Повышение уверенности в своих силах	55
2. Упрочение своего положения в фирме	39
3. Заметное ускорение карьеры	38
4. Существенный рост заработной платы, доходов	33
5. Смена места работы	25
6. Упрочение и повышение социального статуса	22

явное ухудшение общеэкономической ситуации в стране, немного сократился.

Какие группы слушателей более других надеются на позитивные изменения в достаточно тонкой социально-психологической сфере? Пожалуй, наиболее интересной оказалась дифференциация значимости этого показателя в группах ПДП, а именно – его возрастание от группы начинающих (53%) к группам продвинутых (56%) и профессионалов (58%). Профессионалы как наиболее опытная и ответственная группа связаны с разработкой и реализацией сложных проектов, вынуждены принимать решения в условиях неопределенности и риска. Они несут ответственность за судьбы фирмы и коллективов людей. Поэтому именно им для принятия важных управленческих решений необходима уверенность в своих силах. Для группы начинающих эта проблема проявляется в более мягком варианте, поскольку они еще не обременены ответственностью за серьезный бизнес и многих людей. К тому же некоторое присутствие молодости самоощущения дает им ощущение уверенности в своих силах.

Второе место по значимости предстоящих изменений в деловой карьере заняла надежда на улучшение положения слушателя в фирме (39%). Аналогичный показатель в 2006 году составил 44%, но в 2004 году – всего 30%. Возможно, для многих слушателей более значимой стала стабилизация трудовой деятельности в определенной компании. Правда, и по другим показателям значимость возможных перемен именно в 2006 году была выше, чем в 2004 и 2008 годах. В группах ПДП улучшения своего положения в компании ожидают 43% продвинутых, 42% профессионалов и несколько меньше (35%) начинающих менеджеров.

Близким по смыслу и уровню значимости можно считать ожидаемое 38% слушателей заметное ускорение карьеры. Существенной является дифференциация этого показателя по группам ПДП: 45% – у начинающих, 32% – у продвинутых и 27% – у профессионалов, что вполне естественно в связи с различиями в их деловом статусе, опыте и потенциале.

На четвертом месте по значимости ожидаемых изменений стоит существенный рост заработной платы после окончания обучения (33% респондентов). В

опросе 2006 года на это надеялся каждый второй слушатель. Значимые различия этого показателя в 2008 году отмечены только по отношению к гендерам: женщины – 29%, мужчины – 35%. Можно считать, что проблема заработной платы актуальна только для каждого третьего слушателя. Это хорошо согласуется с тем, что на вопрос о соответствии заработной платы (дохода) слушателей их вкладу в работу фирм ответ «Скорее не соответствует» выбрали 29%, а ответ «Совсем не соответствует» – всего 4% респондентов.

Следующий аспект мотивации обучения в АНХ при Правительстве РФ – конкретные планы слушателей (табл. 6).

Первое и третье места по значимости занимают весьма амбициозные планы, связанные с развитием фирмы: расширение сферы деятельности, освоение новых горизонтов бизнеса (37%), завоевание лидерских позиций в соответствующих секторах рынка (31%). К разряду амбициозных планов примыкают и намерения реализовать перспективный инновационный проект (каждый четвертый) или организовать собственную фирму (каждый пятый слушатель). По сравнению с 2006 годом весомость этих задач возросла в 1,2 – 1,3 раза, что, несомненно, является отражением надежд слушателей на образовательные результаты, получаемые в АНХ, для постановки и решения масштабных и амбициозных задач в сфере бизнеса.

Представляет интерес степень дифференциации приведенных показателей по группам ПДП (табл. 7). По первым двум позициям значимость планов в группе профессионалов в 1,8 – 1,9 раза превышает ее показатели в группе начинающих менеджеров. Стоит заметить, что в 2006 году такие различия были еще более рельефными. Например, значимость задачи «Обеспечить лидерские позиции фирме» для профессионалов и начинающих в 2006 году различалась на 30 п.п., а в 2008 г. – на 21 п.п. Это стало следствием повышения данного показателя в группе начинающих с 18 до 23% при одновременном снижении его в группе профессионалов с 48 до 44%. В принципе, это позитивное явление, поскольку оно отражает активизацию более молодой части российских менеджеров.

Таблица 6
Профессиональные планы слушателей на ближайшие два – три года, % респондентов

Позиция плана (задача)	Процент
1. Расширить сферу деятельности, открыть новые горизонты для своей фирмы	37
2. Заметно подняться по служебной лестнице	31
3. Обеспечить фирме лидерские позиции в соответствующем секторе рынка	31
4. Получить работу в крупной и/или международной компании	28
5. Реализовать перспективный инновационный проект	28
6. Повысить уровень самооценки и уважения со стороны окружающих	27
7. Организовать собственный бизнес, фирму	22

В группах слушателей по другим основаниям резких различий в оценках значимости разных задач не наблюдается. Например, задачу открыть новые горизонты для своей фирмы ставят перед собой 32% женщин и 39% мужчин, 38% «технарей» и 34% экономистов, 36% москвичей и 43% представителей удаленных регионов.

Отметим интересную особенность в изменении значимости задачи «Организовать собственный бизнес». При близких общих значениях среднего показателя в 2006 и 2008 годах (18 и 22% соответственно) дифференциация по ПДП сократилась с 11 до 2 п.п. Доля желающих начать собственный бизнес в группе начинающих снизилась с 24 до 22%, а в группе профессионалов повысилась с 13 до 22%. В результате в 2008 году каждый пятый слушатель во всех трех группах стремился организовать собственный бизнес. Это немало, если учесть возросшие трудности для начала нового бизнеса в кризисных обстоятельствах.

Возможности реализации рассмотренных амбициозных задач во многом будут зависеть от результатов обучения в АНХ, прежде всего – от приращения компетенций слушателей в области стратегического и инвестиционного менеджмента, их умения разрабатывать бизнес-планы, инновационные проекты, оценивать и управлять рисками. Поэтому формирование и развитие навыков такой работы – первоочередная задача учебных планов и программ курсов.

К задачам личной карьеры относится стремление подняться по служебной лестнице (в среднем в 2006 году – 26%, в 2008 году – 31%) при усилении дифференциации значимости этой задачи по группам ПДП с 8 до 15 п.п.

Задачу получить работу в крупной и/или международной фирме поставили перед собой в 2006 году 18% слушателей, а в 2008 году – 28%. Повышение значимости этой задачи наблюдается во всех группах ПДП: у начинающих – с 24 до 35%, у продвинутых – с 17 до 22%, у профессионалов – с 9 до 23%. При этом дифференциация между группами уменьши-

лась. Возможно, такая динамика показателей отражает некоторое разочарование в малом и среднем бизнесе, где преимущественно работают слушатели. Стремление найти работу в крупных компаниях связано с надеждами на более масштабную, интересную работу и более высокую заработную плату. За последние пять – семь лет в России и прежде всего в Москве значительно возросло количество иностранных фирм, их филиалов, совместных компаний, которые предъявляют спрос на выпускников элитарных бизнес-школ, владеющих иностранными языками.

Оценка слушателями остроты проблем бизнес-среды, препятствующих реализации их планов

Методика социологического исследования включала выяснение мнения слушателей по поводу состояния социально-экономической институциональной и политической среды развития бизнеса. В качестве показателей «остроты проблемы» принят удельный вес числа респондентов, отметивших соответствующую проблему. Оценки дифференцированы по группам малого и крупного бизнеса (табл. 8).

Можно отметить, что малый бизнес по сравнению с крупным бизнесом тяжелее переживает «неустроенность» внешней среды, особенно коррумпированность и произвол чиновников (62 и 47% соответственно). Каждый второй представитель малого бизнеса испытывает несправедливость со стороны властных структур, тогда как в крупном бизнесе – каждый третий. Только проблема незащищенности частной собственности в равной степени осложняет развитие и малого, и крупного бизнеса – 38% слушателей.

Острота проблем внешней среды бизнеса повышает риски осуществления намеченных планов, которые слушатели прямо связывают с результатами обучения на программах MBA в АНХ при Правительстве РФ.

Таблица 7

Дифференциация значимости планов слушателей по группам ПДП, % респондентов в каждой группе

Вариант ответа	Начинающие	Продвинутые	Профессионалы
1. Расширить сферы деятельности	28	41	50
2. Обеспечить фирме лидерские позиции	23	35	44
3. Реализовать инновационный проект	26	28	31
4. Организовать собственный бизнес	22	22	20
5. Повысить уровень самооценки	28	26	27
6. Получить работу в международной компании	35	22	23
7. Подняться по служебной лестнице	37	27	22

Таблица 8
Острота проблем внешней среды бизнеса, % респондентов

	Масштаб бизнеса, %	
	малый	крупный
Наиболее острые проблемы		
1. Преодоление коррумпированности государственного аппарата	62	47
2. Возможность избежать произвол чиновников	61	48
3. Справедливость отношений власти с бизнесом	50	38
4. Система налогов на бизнес	51	37
5. Защита бизнеса правоохранительными органами	46	36
6. Условия выхода бизнеса «из тени»	45	26
Проблемы средней остроты		
7. Влияние бизнеса на принимаемые властью законы	43	34
8. Стабильность «правил игры»	42	33
9. Поддержка бизнеса региональными властями	41	36
10. Преодоление экономической преступности	41	32
11. Прозрачность, четкость, ясность правил игры	40	35
12. Защищенность частной собственности	38	38

Совершенствование системы бизнес-образования с учетом результатов социологического исследования

Выявленные мотивы обучения в академии и связанные с ними возможности профессионального развития слушателей позволяют сделать вывод о жизнеспособности бизнес-образования и его МВА-сегмента. Об этом же свидетельствуют ответы на вопрос: «Посоветуете ли вы своим коллегам пройти обучение на МВА в АНХ?». 40% слушателей ответили: «Безусловно, посоветую» и еще 53% – «Посоветую». Только 7% слушателей, которые, вероятно, не получили ожидаемого результата от учебы, ответили: «Пожалуй, воздержусь». Интересно, что доля слушателей, выбравших вариант «Безусловно, посоветую», возрастает с 37% в группе начинающих до 46% в группе профессионалов. Мнение этой группы особенно значимо, поскольку люди, достигшие определенного положения в бизнесе, могут профессионально оценить теоретический уровень преподавания и практическую значимость обучения.

Для развития программ МВА, а вместе с ними – и всего бизнес-образования можно обозначить несколько направлений совершенствования научной основы, методологии и технологии обучения, а также усиления его практической составляющей для реализации компетентного подхода.

Первое. Научное обеспечение процесса обучения означает, что слушателям предоставляется возможность освоить теоретические концепции развития экономики XXI века. Курсы современной экономической теории, адаптированные к особенностям России, позволяют сформировать у слушателей фундамент изучения управленческих

дисциплин. В повседневной деловой жизни предприниматели и менеджеры вынуждены использовать различные макроэкономические категории и показатели. Знать их сущность, количественные значения чрезвычайно важно для правильной оценки внешней среды, а также для построения бизнес-коммуникаций, для общения с партнерами и потребителями. Предстоит правильно организовать самостоятельную работу слушателей, добиваясь применения различных аналитических методов для оценки макроэкономической среды и особенностей поведения в ней конкретных компаний. Наилучшей формой такой работы является подготовка индивидуальных прикладных проектов по анализу среды бизнеса.

Второе. В программах МВА предусматриваются дисциплины по выбору, которые позволяют каждому слушателю сформировать индивидуальный набор учебных модулей. Изучение реальных потребностей слушателей в углубленной специализации через опросы и собеседования позволит правильно решать эту проблему. Той же цели служит и выбор тематики индивидуальных прикладных проектов. Однако эти возможности программ должны быть расширены и приведены в систему, понятную слушателям. Возрастает спрос на индивидуальное и групповое консультирование (коучинг) по антикризисным мерам для фирм, которые возглавляют слушатели. Вероятно, некоторые консультации такого рода можно проводить в рамках программы МВА с последующим заключением специальных договоров консалтинга. На некоторых факультетах есть опыт проведения отдельных занятий в фирмах, где работают слушатели. Выезды сокурсни-

ков на такие объекты позволяют помочь самому объекту и его руководителю, а также сформировать партнерские отношения.

Третье. Социологический опрос показал, что не менее 40% слушателей хотят использовать результаты обучения для изменения сферы своей деятельности, места работы, а каждый пятый стремится создать собственный бизнес. Этой категории слушателей важно понимать, какие именно компетенции актуальны для трансформации их деятельности. Они должны ориентироваться в профессиональных оценках состояния и перспектив развития интересующих их сфер деятельности, получать информацию о реальных барьерах и рисках открытия собственного бизнеса. Для этого необходимо сформировать у слушателей знания и навыки самостоятельного ситуационного анализа. Полезно приглашать руководителей фирм и топ-менеджеров, которые прошли острый период кризиса и готовы поделиться опытом работы в своей сфере.

Четвертое. Структура слушателей постепенно смещается в сторону молодых возрастов. В настоящее время каждому третьему слушателю еще нет 30 лет. Именно эта категория людей формирует группу начинающих менеджеров по профессионально-деловому потенциалу. Каждый четвертый из этой группы считает свою карьеру недостаточно успешной, а каждый третий хотел бы найти работу в крупной корпорации. К данной категории слушателей необходим особый подход. С помощью опросов и индивидуальных эссе следует вести их отдельный социальный мониторинг, содействовать их стажировкам в российских и зарубежных компаниях, а также развитию партнерских связей с представителями группы профессионалов.

Социальный мониторинг «Новое поколение деловых людей России»¹, проводимый в АНХ при Правительстве РФ, позволяет выявлять проблемы в подготовке «мастеров делового администрирования» и находить обоснованные методы решения этих проблем в интересах более полного удовлетворения потребностей предпринимателей и менеджеров в современном бизнес-образовании.



¹В следующем номере журнала будет опубликована статья Т.И.Заславской, посвященная данной тематике.

Л.С.Гвоздилаина

Корпоративный университет ВТБ: динамика развития, или Конструктор для взрослых

Первые корпоративные университеты, появившиеся в западных компаниях в начале 60-х годов XX века¹, уже более 50 лет реализуют стратегию MacDonalд's – «Эффективность и лояльность»



Понимание эффективности и лояльности можно наполнить различным содержанием. Именно этим и занимаются корпоративные университеты – они наполняют общие понятия корпоративным содержанием, тем, чего ждет конкретная компания от своего персонала.

Разные подходы к решению этой задачи объясняют разнообразие модельных рядов корпоративных университетов. Некоторые из них становятся образовательными гигантами, которые вбирают в себя весь процесс обучения собственного персонала и/или генерируют прибыль за счет обучения целевого рынка – клиентов и партнеров (Motorola University, IBS). Другие представляют собой закрытые камерные структуры для управленческой элиты компании, куда вход осуществляется «по особым пропускам». В любом случае корпоративный университет, как и собственно система корпоративного обучения в целом, является значимой компонентой стратегии и культуры создавшей его организации².

Именно по признакам принадлежности к конкретной организации корпоративные университеты «отстроились» от внешних образовательных систем за полвека своего существования. Это расхождение подчеркивается в известных определениях-метафорах, используемых в отношении корпоративных университетов, – «инструмент управления компанией», «корпоративный клей», «корпоративный бенчмаркинг». Опыт корпоративного университета ВТБ позволяет добавить в этот ряд еще одну существенную характеристику – «настраиваемый конструктор».

¹ В 1961 году компания «McDonalд's» основала международный центр подготовки менеджеров «Hamburger University». Основной формой обучения в нем стали тренинги, основанные на «кейсах» – разборах решения задач в конкретных практических ситуациях. Наиболее широкое распространение корпоративные университеты получили в 80 – 90-е годы XX века, когда на Западе стал спадать бум бизнес-школ MBA. Самые известные западные корпоративные университеты: Motorola University, Coca-Cola Learning Centre, Xerox Document University, DaimlerChrysler University. В России корпоративные университеты появились в начале 90-х годов прошлого века. Первый успешный опыт по созданию этой структуры принадлежит компании «Вымпелком», затем подобные организации появились и в других крупных компаниях (Северсталь, Евросиб, Норникель, УРАЛСИБ, РУСАЛ, АФК Система, Ростелеком, Ингосстрах, Росгосстрах и т.д.).

² «Покажите мне хороший план корпоративного обучения компании, и я вам все скажу про ее стратегию и культуру» (Клаус Валентинер, материалы конференции «Стратегия и корпоративная культура», Швейцария, 1997 год).

Любовь Сергеевна ГВОЗДИЛАИНА, заместитель начальника управления – руководитель службы корпоративного обучения ОАО «Банк ВТБ»

Почему «конструктор»? Основным критерием эффективности системы корпоративного обучения является гибкость реагирования на приоритеты бизнеса. Эта гибкость достигается благодаря целому ряду инструментов:

- интеграция обучения в бизнес-процессы;
- модульная основа;
- универсальность форматов;
- комплексный подход к выбору ресурсов – внутренних и внешних;
- мобильность ресурсов / их способность к интеграции;
- оптимальный подход к бюджету обучения.

Сегодня механизмы настройки корпоративных университетов проходят экстремальную проверку в условиях экономической нестабильности. Успешность выполнения задачи во многом зависит от хороших «домашних заготовок» – от того, что сумела создать система в период, предшествовавший кризису. В ВТБ такими «заготовками» стали внутренние ресурсы, система дистанционного обучения, территориально-производственный принцип организации обучения и «авторитет результата», заработанный корпоративным университетом в ВТБ за пять лет своего существования.

Корпоративный университет ВТБ: взгляд сверху

Что же представляет собой корпоративный университет ВТБ? Это своеобразная «система в системе», со-

стоящая из комплекса программ стратегического уровня, выделенных в виртуальную структуру и являющихся частью процесса корпоративного обучения в банке ВТБ. В университете обучаются руководители подразделений банка и группы ВТБ¹, а также создаются специализированные программы, отражающие стратегические приоритеты организации.

Ректором корпоративного университета ВТБ является президент – председатель правления банка А.Костин, в совет университета входят топ-менеджеры группы ВТБ, многие из которых ведут в нем мастер-классы или «круглые столы». Помимо руководителей ВТБ, занятия в корпоративном университете проводят преподаватели известных бизнес-школ, тренеры и консультанты, а также представители деловой элиты.

Основные программы корпоративного университета для менеджеров ВТБ представляют собой корпоративный бенчмаркинг: обучающий формат используется как повод для профессиональных дискуссий, обмена опытом и поиска управленческих решений.

Корпоративный университет полностью финансируется банком ВТБ, его бюджет составляет около 15% бюджета обучения банка. Обучение в университете бесплатное, при необходимости компании группы ВТБ оплачивают только командировочные расходы своих участников. Базы обучения разные, их выбор зависит от ситуации: занятия проводятся в московских офисах банка, региональных учебных центрах

Структура корпоративного университета ВТБ



¹ ВТБ – один из лидеров национального банковского сектора. Банк занимает прочные конкурентные позиции во всех сегментах рынка банковских услуг. Главный акционер банка ВТБ с долей в 85,5% – Правительство РФ. Банк ВТБ и его дочерние компании составляют группу ВТБ, являющуюся ведущей финансово-банковской группой в России с богатым опытом работы в СНГ, а также присутствием в более чем 20 странах мира. Группа ВТБ предлагает широкий спектр корпоративных, розничных и инвестиционных банковских услуг в России, некоторых других странах СНГ и ряде стран Западной Европы, Азии и Африки. Численность персонала банка – более 10 тыс. человек, группы ВТБ – более 40 тыс. человек.

(на базе уполномоченных филиалов ВТБ в России), а также на выездных площадках, как правило, в Подмоскowie.

Обучение в университете ведется в форме «круглых столов», интерактивных семинаров, тренингов, мастер-классов, фасилитаций, бизнес-симуляций, дистанционного обучения (электронные курсы и видеосеминары) и самостоятельных занятий слушателей. Существенной частью учебного процесса является практическая деятельность слушателей («домашние задания» / межсессионные проекты, кейсы на занятиях и дипломные работы).

Участники конкурсной программы «Энергия лидерства» защищают дипломные проекты перед экспертными комиссиями, которые возглавляются членами совета корпоративного университета. Кроме того, у корпоративного университета ВТБ есть свой экстранет-сайт, гимн и логотип.

Корпоративный университет ВТБ в ретроспективе

Корпоративный университет ВТБ (изначально Внешторгбанка) был создан в 2005 году. Его название – университет – и выделенная структура соответствовали приоритетному статусу новой формы подготовки персонала. В первом наборе университета (2005/06 учебный год) были 55 «добровольцев», которые прошли несколько этапов отбора и стали участниками «программы прорыва», отражавшей новую стратегию управленческой команды банка. Позже эта программа получила название «Энергия лидерства», и до сих пор она действует на конкурсной основе. «Энергия лидерства» является примером отражения приоритетов бизнеса в системе корпора-

тивного обучения.

Набор 2005/06 учебного года «Первопроходцы». Стартовой задачей корпоративного университета ВТБ было существенное обновление управленческого корпуса банка, что с успехом было достигнуто. Около 90% выпускников первого набора университета продвинулись по карьерной лестнице практически в течение года. Линейные менеджеры ВТБ получили должности руководителей крупных подразделений ВТБ24 (вплоть до старшего вице-президента), многие выпускники были назначены на позиции управляющих филиалами и директоров дополнительных офисов.

Набор 2006/07 учебного года «Проектные менеджеры». Задачей второго набора университета (прием – 79 человек, выпуск – 64 человека) было повышение эффективности деятельности на «своих позициях». Слушатели разрабатывали дипломные проекты на основе актуальных задач подразделений и филиалов ВТБ. Практически 100% проектов было реализовано в краткосрочной перспективе как задачи операционного менеджмента.

Набор 2007/08 учебного года – первый транснациональный набор в масштабах СНГ. Третий набор слушателей (прием – 59 человек, выпуск – 49 человек) стал первым транснациональным набором, решавшим задачи операционного менеджмента (реализация проектов на местах) в масштабах группы ВТБ в СНГ (семь компаний). С этого времени программа корпоративного университета «Энергия лидерства» становится транснациональной и постоянно «прирастает» новыми участниками из банков и компаний группы ВТБ.

Порядок конкурсного набора





Набор 2008/09 учебного года «Трансляторы стратегии / агенты влияния». Целевая группа четвертого набора – это руководители структурных подразделений головного офиса, филиалов ВТБ и дочерних организаций СНГ более высоких категорий должностей, чем предыдущие поколения университета. В составе слушателей – 28 человек из восьми финансовых организаций России, Украины, Белоруссии, Армении и Азербайджана (выпуск – 24 человека). Основная задача четвертого набора – трансляция стратегии ВТБ на всей территории присутствия группы. Высокий статус участников программы обеспечивал им ведущие роли «агентов влияния» в управленческих командах дочерних компаний ВТБ. Опыт четвертого набора (алгоритмы и технологии трансляции лучших управленческих практик ВТБ) оказался своевременным в период кризиса и был в полной мере использован в отборе, подготовке и практической деятельности пятого набора университета.

Набор 2009/2010 учебного года «Антикризисные менеджеры / агенты влияния». Участниками пятого набора корпоративного университета по программе «Энергия лидерства» стали 34 руководителя в должности до старшего вице-президента / руководителя департамента из 14 компаний группы ВТБ. Основным критерием отбора слушателей стали успешные результаты работы в период экономической нестабильности (лето 2008 – лето 2009 года). Качество результата оценивалось руководителями кандидатов на местах и в головной организации, также за них персонально поручались топ-менеджеры направляющих дочерних компаний и члены совета университета. Впервые в отборе принимали участие территориальные отделения созданного к тому времени Клуба корпоративного университета ВТБ. Задачей

участников настоящей программы является интеграция и трансляция опыта антикризисного менеджмента, поддержка на местах антикризисных мероприятий ВТБ.

Эффективный менеджмент

Вторая программа корпоративного университета – «Эффективный менеджмент» - существует с 2006 года на открытой основе. Участниками программы могут стать руководители подразделений банка и его филиалов в должности от начальника отдела. Цель программы – усилить горизонтальные управленческие коммуникации и таким образом повысить эффективность межфункционального взаимодействия руководителей среднего звена. Программа состоит из трех базовых модулей («Навыки личной эффективности руководителя», «Адаптивный менеджмент», «Эффективная презентация») и одного дополнительного, тематика которого меняется в соответствии с приоритетами банка. В 2009 году, например, это были фасилитационные сессии на тему «Управление дисциплиной исполнения». В ходе программы участники систематизируют свои знания в области современного менеджмента, делятся опытом применения управленческих технологий в практической деятельности. На проблемно-проектных семинарах под руководством опытных фасилитаторов участники разрабатывают решения актуальных задач, стоящих перед подразделениями и банком в целом. В период с 2006 по 2009 год обучение по программе прошли более 500 участников.

Сегодня корпоративный университет ВТБ расширяет сферу действия и сферу влияния:

- создан Клуб корпоративного университета ВТБ, который объединил выпускников всех наборов

с 2005 по 2009 год; клуб, по сути, является основной антикризисной программой университета;

- расширен состав участников действующих управленческих программ «Энергия лидерства» и «Эффективный менеджмент»;
- создана новая программа «Виртуальный журфак ВТБ»¹, отражающая один из приоритетов антикризисного менеджмента – повышение роли внутренних коммуникаций.

Клуб корпоративного университета ВТБ: «Повозки в круг»

Клуб корпоративного университета ВТБ был открыт 19 марта 2009 года. Его цель – объединение ключевых менеджеров, прошедших подготовку в корпоративном университете, для поддержки в том числе и антикризисных мероприятий ВТБ. На сегодняшний день более 400 человек являются участниками клуба.

Клуб организован в форме территориальных отделений в регионах присутствия ВТБ в России и странах СНГ (11 отделений). Основная работа участников ведется «на местах», общие вопросы обсуждаются и решаются в виртуальном формате (телемосты, экстранет-сайт клуба). Руководит работой клуба координационный совет, который состоит из председателей территориальных отделений. Клуб является саморегулируемым сообществом и организывает свою деятельность без финансовой поддержки ВТБ.

Основными направлениями работы клуба сегодня являются продвижение новых управленческих идей

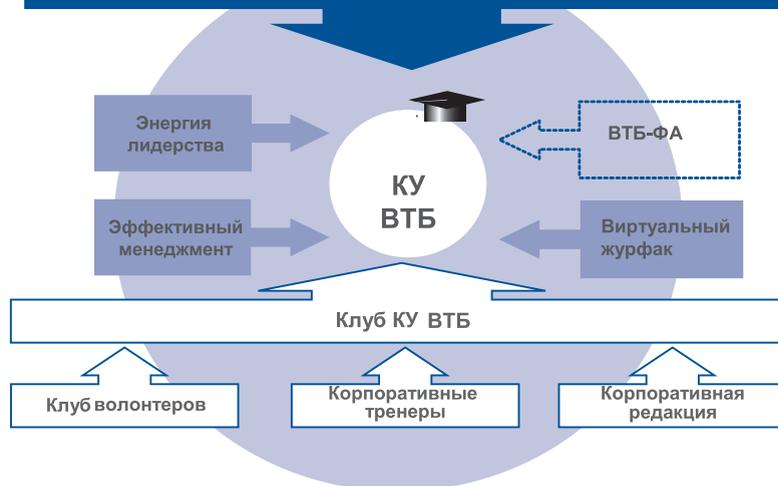
и реализация бизнес-проектов группы ВТБ, формирование имиджа ВТБ как социально-ответственного бизнеса, профессиональная экспертиза, собственное бизнес-образование участников клуба, трансляция лучших практик корпоративного университета, кураторство его проектов.

Своевременность создания клуба корпоративного университета ВТБ подтвердил прошедший год. При непосредственном участии территориальных отделений клуба был проведен ряд уникальных по эффективности и масштабности проектов, направленных на консолидацию персонала в период кризиса: социальные акции в рамках корпоративного проекта «ВТБ – СТРАНЕ» («День открытых дверей ВТБ», «Сад ВТБ», «Волонтеры ВТБ» – более 8 тыс. участников); оценка эффективности деятельности филиалов банка (более 5 тыс. человек); виртуальная спартакиада филиалов (более 4 тыс. человек); проект по повышению качества обслуживания клиентов и обучающая программа поддержки «Эффективная работа с клиентами»; конкурс «Собкоры ВТБ» и другие значимые мероприятия.

Возвращаясь к метафорам, корпоративный университет ВТБ действительно выполняет сегодня функцию «корпоративного клея», пронизывая все направления деятельности ВТБ как ключевой канал внутренних коммуникаций. Завтрашний день банка и группы ВТБ, безусловно, станет новым вызовом для «корпоративного конструктора», и пятилетний опыт развития корпоративного университета получит новое продолжение.

КУ ВТБ: «корпоративный клей»

Выпускники КУ обеспечивают высокое качество коммуникаций между ключевыми элементами системы и сами включаются в развитие системы



¹ Участниками программы «Виртуальный журфак» стали победители конкурса «Собкоры ВТБ», члены созданной в 2009 году корпоративной редакции. Основная задача корпоративной редакции – повысить эффективность внутренних СМИ и степень вовлеченности персонала в корпоративные коммуникации.

И.Н.Сальникова
Е.Р.Строкина

Раскрытие информации и прозрачность: ожидания инвесторов и опасения российских компаний

Как на развитых, так и на развивающихся рынках крупные и мелкие акционеры, государство, пенсионные или инвестиционные фонды нуждаются в гарантиях сохранения своих инвестиций и вознаграждения за вложенный капитал. По существу, подобные гарантии представляют собой сердцевину, смысл корпоративного управления



Существует известное изречение о том, что деятельность фондового рынка в некотором смысле носит магический характер. Инвесторы платят колоссальные деньги незнакомым людям за абсолютно нематериальные права, ценность которых целиком зависит от качества получаемой инвесторами информации, от честности и непредвзятости инсайдеров.

В настоящее время как российские, так и иностранные инвесторы уделяют все большее внимание тому, как осуществляется управление компаниями и как компании откликаются на их нужды и запросы. Все большее число инвесторов готово платить более высокую цену за акции хорошо управляемых компаний, придерживающихся стандартов наилучшей практики в организации работы совета директоров, обеспечивающих раскрытие информации и финансовую прозрачность и уважающих права акционеров. Хорошо управляемые компании могут также лучше других выполнять свои экономические, экологические и социальные обязанности, способствовать обеспечению устойчивого экономического роста.

За последние годы растущее число российских собственников ощутило потребность в создании в своих компаниях значительно более развитых систем корпоративного управления. Движущие силы этого процесса разнообразны. Для собственников одних компаний это невозможность самим охватить все аспекты процесса управления, необходимость сконцентрироваться на наиболее важных, стратегических аспектах и передать большую часть оперативных управленческих функций профессиональным менеджерам, что требует создания системы контроля за их деятельностью, внедрения принципов стимулирования. Для собственников других компаний это потребность в значительных инвестициях для поддержания роста, которые невозможно получить лишь за счет использования различных форм долгового заимствования. А это требует формирования инвестиционно привлекательного имиджа компании, создания механизма работы с различными типами инвесторов, гарантий их вложений. Еще одна группа собственников компаний заинтересована в диверсификации своих вложений путем определенного снижения собственной доли в компаниях, которые они основали, через продажу части принадлежащих им

Ирина Николаевна САЛЬНИКОВА, руководитель отдела маркетинга учебного центра «Симбирск-ЛИНК»

Елена Равильевна СТРОКИНА, преподаватель Открытой школы бизнеса Ульяновского государственного технического университета

акций новым акционерам. Это требует создания механизма отношений с новыми акционерами, гарантий своих и их прав в условиях меняющейся структуры акционерного капитала [5]. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет корпоративное управление как «внутренние механизмы, с помощью которых осуществляется руководство компаниями и контроль за ними [...] что подразумевает систему взаимоотношений между правлением компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами» [3]. Таким образом, достижение высокого уровня корпоративного управления требует значительных усилий и даже изменения менталитета собственников.

Инвестиционная привлекательность компании во многом определяется степенью ее информационной открытости и качеством раскрываемой информации. Таким образом, обеспечение информационной прозрачности является одним из актуальных и приоритетных направлений совершенствования системы корпоративного управления в российских корпорациях.

Согласно четвертому принципу корпоративного управления ОЭСР о раскрытии информации и прозрачности, «система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая ее финансовое положение, результаты деятельности, структуру собственности и управление» [3].

Как правило, под прозрачностью (транспарентностью) понимают прежде всего раскрытие финансовой информации акционерам, совету директоров и соответствующим регулирующим органам. Но, обсуждая вопрос о прозрачности бизнеса, нельзя забывать, что большая часть информации, необходимой для принятия решений об инвестировании, не ограничивается только финансовой отчетностью. Например, рассматривая любую фармацевтическую компанию, хотелось бы знать, какие

новые продукты разрабатывают ее сотрудники и на какой стадии находятся их научные разработки. В финансовых отчетах это не указывается, поэтому посмотрим на прозрачность под более широким углом зрения. Как отметил Б.Тэйлор: «В современном мире фирмам и предприятиям не о чем беспокоиться, кроме как о прозрачности своего бизнеса. Принимая решения, управляющие компании должны помнить об интересах своих стейкхолдеров, работников, покупателей, поставщиков, а также местного сообщества. Таким образом и создается рыночная стоимость компании» [6].

Согласно результатам исследования «Бейкер Тилли Русаудит» в мае – июле 2007 года об основных требованиях, предъявляемых профессиональными инвесторами к объекту инвестирования, наблюдается ярко выраженная тенденция повышения качества финансовой и юридической информации о бизнесе, привлекающем инвестиции. За последние годы резко выросла частота предоставления структурированной информации о бизнес-замысле, фактическом состоянии бизнеса, его собственниках. В то же время общий уровень раскрытия информации оставляет желать лучшего – в среднем только в 50% случаев инициаторы проекта предоставляют инвестиционным банкам необходимую информацию. Заметна четкая дифференциация в составе значимых показателей бизнеса: для фондов прямых инвестиций более важны маркетинговые показатели, для организаторов заемного финансирования – показатели текущей рентабельности и структуры капитала [2].

В то же время слово «прозрачность» нельзя воспринимать в буквальном смысле. Оно не подразумевает стекло, через которое все видно. Компании необходимо определенное мастерство для того, чтобы одновременно предоставить достаточный объем сведений для всех заинтересованных сторон и не выдать конфиденциальную информацию, способную поставить ее в невыгодное конкурентное положение.



Рис. 1. Основные причины низкого уровня информационной прозрачности российских компаний



Рис. 2. Каналы раскрытия информации, предпочтения представителей компаний

Основные причины низкого уровня информационной прозрачности российских компаний, по мнению представителей компаний Ульяновского региона [4], приведены на рис. 1.

Подавляющее большинство респондентов (71%) назвали **главной причиной низкого уровня прозрачности риск привлечения внимания проверяющих органов**. Этот фактор тесно связан с двумя барьерами, затрудняющими развитие ульяновского бизнеса: с недостаточным снижением налогового бремени и коррупцией, которые, по результатам исследования, проведенного Открытой школой бизнеса УлГТУ, заняли первые две строчки по частоте упоминания [1]. Это свидетельствует о заметном влиянии на развитие компаний факторов внешнего окружения, прежде всего политических.

Более половины респондентов (54%) отметили также незрелость российских компаний в области корпоративного управления и риск оказаться в конкурентном плане в менее выгодной ситуации. Значительная часть причин низкого уровня прозрачности компаний находится в сфере их собственного управления. Так, только половина респондентов отметили в качестве канала раскрытия информации интернет-сайт компании, на втором месте – публикации в печатных изданиях (42%), а годовой отчет публикуют 38% компаний (рис. 2).

По мнению респондентов, российские и иностранные инвесторы оценивают корпоративное управление в российских компаниях в большей степени по данным из официальных источников (сайты, годовые отчеты и т.д.) – 37%, остальные источники разделили вторую позицию – это данные авторитетных рейтинговых агентств, СМИ, мнение авторитетных лиц (политики, бизнесмены), информация из неофициальных источников (независимые директора).

Таким образом, исследования информационной прозрачности, проводимые в России, показывают, что при прочих равных условиях у более прозрачных компаний в целом капитализация выше. Эти

компании создают для участников рынка и частных инвесторов понятную и прозрачную систему индикаторов, необходимую для принятия ими правильных инвестиционных решений. Те компании, которые взяли курс на развитие, должны действовать в направлении выработки более четких стандартов раскрытия информации и завоевывать уровень доверия, который совершенно необходим российским и иностранным инвесторам.

Литература

1. Анализ барьеров, сдерживающих рост бизнеса в Ульяновском регионе / Дубровская О.В., Люлькина Т.В. Материалы II МНПК «Корпоративное управление: проблемы и практика». – Ульяновск: УлГТУ, 2005.
2. Как инвестиционные банкиры выбирают объекты для инвестирования: Результаты исследования, май – июль 2007. – Бейкер Тилли Русаудит.
3. Принципы корпоративного управления ОЭСР. – www.oecd.org.
4. Сальникова И.Н., Строкина Е.Р., Люлькина Т.В. Основные направления совершенствования корпоративного управления в компаниях Ульяновского региона // Актуальный проблемы современного управления: теория и практика: Сб. докладов студенческой научно-практической конференции. – М.: ИЦ ЕОАИ, 2008. – С. 79.
5. Совет директоров в системе корпоративного управления компании. – М.: Империиум Пресс, 2005.
6. Тэйлор Б. Мажоритарные акционеры и менеджмент // Корпоративное управление. – т 2006. – Вып. 4.

А.М.Сеттлз

Потенциал обучения сотрудников фирм глазами финских и российских менеджеров

Насколько культура страны влияет на готовность к восприятию принципов самообучающейся организации? Этот вопрос лег в основу нескольких социологических исследований, опросов и собеседований, проведенных с 55 российскими и финскими менеджерами. В результате стало ясно, что российские и финские менеджеры обладают разными способностями создавать обучающую среду, у них разный уровень готовности применять принципы самообучающейся организации на практике и брать на себя ответственность за организацию обучения. Однако результаты исследования следует считать предварительными, так как выборку нельзя признать репрезентативной



Александр М. СЕТТЛЗ, Phd, профессор Государственного университета – Высшей школы экономики

Для российских компаний проблемой является создание условий, при которых организация становится самообучающейся. В западных компаниях концепция самообучающейся организации строилась на протяжении долгого времени в процессе многочисленных изменений, способствующих развитию обучения, появлению новых знаний и навыков их использования. Структура компаний менялась с целью оптимизации производства, улучшения качества продукции и услуг. Как отмечено в работе Garvin, Edmondson and Gino (2008), руководители предприятий порой считают, что для создания самообучающейся организации достаточно «ясно обозначить цели, правильно стимулировать сотрудников и обеспечить обучение в достаточном объеме». Данный подход не учитывает необходимость структурных изменений организации. Это особенно актуально для российской деловой среды, поскольку советские и постсоветские модели построения компаний не предполагали наличия базовых условий, необходимых для создания самообучающейся организации. Российская деловая культура предполагает обучение и поощрение персонала, государственные и частные компании приветствуют рационализаторские предложения, однако этого недостаточно для создания самообучающейся организации. Западный (финский) подход к бизнесу отличается от российского, и принцип открытой обучающей среды, поощряемый на Западе, может вступить в прямой конфликт с российским укладом ведения дела.

Обзор литературы

Обучение и создание новых знаний стало важным рыночным преимуществом (Barney, 1991; Boisot, 1995; Barney and Hesterly, 2006; Garvin, Edmondson and Gino, 2008). Уровень конкуренции растет, и способность сотрудников непрерывно вырабатывать новые знания, учиться быстрее и знать больше позволяет компании занимать лидирующие позиции в своей области. Разница национальных культур становится одним из препятствий, с которым сталкиваются транснациональные компании при построении самообучающейся организации. Ряд исследований, таких как работы Barkema (1997) и Hofstede (1980, 1991), показывает, что культурные различия приводят к сложностям при передаче навыков и знаний в рамках международных совместных предприятий. Levison and Ashai (1995) пришли к выводу,

что характеристики обучающейся организации схожи в странах со схожей культурой. Roreiguez (2003) обнаружил, что разное отношение к труду и различие в способах коммуникации мешает стратегическим партнерам при создании самообучающейся организации.

Специфический российский подход к таким вопросам, как методы управления, распределение сфер ответственности и принятие на себя обязательств в зависимости от действия или бездействия, влияют на применение принципов самообучающейся организации в российской деловой культуре. Настоящая работа изучает сильные и слабые стороны российской корпоративной культуры применительно к тому, насколько они способствуют или ограничивают создание самообучающейся организации. Часть настоящего исследования посвящена механизмам принятия решений и контроля в российских компаниях, а также причинам, по которым в российских компаниях необходим сильный механизм контроля. По результатам собеседований с менеджерами российских компаний будет проведено сравнение действующих моделей с моделью самообучающейся организации. Ожидается, что между успешной российской компанией и компанией, действующей согласно принципам самообучающейся организации, будут найдены существенные культурные различия. Один из основополагающих принципов модели самообучающейся организации – возможность сотрудников улучшать работу организации по мере обучения – может войти в противоречие с российской деловой практикой. В работе рассмотрены российские особенности баланса между контролем и полномочиями.

Идея самообучающейся организации не нова. Людям свойственно учиться, и компании порой извлекают выгоду из стремления своих сотрудников изучать нечто новое, получая новые технологии, оптимизируя действующие процессы и находя способы лучше обслуживать своих клиентов. Концепция самообучающейся организации была сформулирована в книге P.Senge «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» (1994). Сочетание пяти (технологических) компонентов послужило основой для появления самообучающейся организации. Совместное использование таких методов, как системное мышление, личное совершенствование, интеллектуальные модели, создание общего видения и групповое обучение, создало условия для возникновения самообучающейся организации. Необходимыми составляющими также являются обучающая среда, в которой приветствуется критическое осмысление действующих моделей, и стиль руководства, поощряющий обучение и дающий возможность использовать пять вышеупомянутых составляющих.

Краеугольным камнем в здании самообучающейся организации является обучающая среда. Согласно работе Garvin, Edmondson and Gino (2008), такая среда имеет

четыре отличительные характеристики. Во-первых, для того чтобы сотрудники могли успешно применять техники системного мышления и личного совершенствования, им необходимо психологическое чувство безопасности. Для того чтобы учиться, они не должны бояться спорить с коллегами и начальством, задавать смешные вопросы, совершать ошибки и поддерживать мнение меньшинства. Напротив, они должны свободно высказывать свои мысли по рабочим вопросам. При межкультурной коммуникации эта проблема обостряется, поскольку рабочие вопросы задаются людьми по-разному. Во-вторых, организация должна поощрять различие во взглядах. Обучение происходит, когда люди интересуются мнением противоположной стороны. Признание ценности различных точек зрения, альтернативных идей увеличивает мотивацию, способствует свежему взгляду на вещи и препятствует застою мышления. В-третьих, необходима открытость к новым идеям. Организация должна поощрять своих сотрудников рисковать, использовать новые, неиспробованные подходы, не зацикливаясь на существующих моделях. В то же время менеджеры должны уметь свести риск к минимуму без ущерба для креативности. И наконец, в-четвертых, у сотрудников должно быть время на размышления. Часто работа менеджеров оценивается по объему затраченного времени и количеству выполненных задач. Когда сотрудники перегружены или подавлены необходимостью успеть в срок и следовать графику, они теряют способность мыслить аналитически и творчески. Они уже не могут предвидеть сложности и учиться на собственном опыте. Обучающая среда позволяет сделать паузу в работе и приветствует возможность вдумчиво оценить рабочий процесс. Настоящее исследование основывается на описанной выше модели.

Концепция самообучающейся организации хорошо изучена как в литературе по менеджменту, так и на практике. В западных компаниях принято стремиться к обучению и инновациям. Это видно на примере корпоративных слоганов таких компаний, как IBM (Think – Думай), Intel (Leap Ahead – Спонсоры будущего) или 3M (Spirit of Innovation – Дух инноваций). Западный опыт внедрения стратегии самообучающейся организации показывает, с какими проблемами предстоит столкнуться. Прежде всего в процесс внедрения принципов самообучающейся организации должны быть вовлечены менеджеры не только высшего, но и среднего звена. В западных компаниях существовал серьезный конфликт между стратегией самообучающейся организации и менеджментом, ориентированным на результат. Задача нахождения баланса между производительностью (рабочие часы, объем продукции, добавленная стоимость), с одной стороны, и обучением и инновациями – с другой, является ключевой в процессе построения успешной самообучающейся организации. Еще одна сложность заключалась в том, как оценить вклад обучения в дела компании.

Настоящая работа – это попытка на основании теории самообучающейся организации и современных западных исследований создать анкету для анализа работы финских и российских компаний. Данное исследование ставит перед собой задачу проанализировать нынешнюю ситуацию в российских и финских компаниях с точки зрения возможности развития самообучающихся организаций. Цель работы – создать инструмент, при помощи которого финские компании, выходя на российский рынок, смогут решать, как создать филиал, работа которого будет построена на принципах самообучающейся организации, как подобрать российских сотрудников, способных работать в такой компании, и как определить, насколько российские партнеры готовы сотрудничать в рамках данной концепции.

Научно-исследовательский проект

В данном проекте предпринимается попытка лучше понять потенциал концепции самообучающейся организации при использовании ее финскими компаниями, работающими в России. Исследование проводилось с целью изучения развития деловых отношений и деловой культуры в рамках взаимодействия между финскими компаниями, филиалами финских компаний в России и российскими партнерами. Цель проекта – определить, насколько в рамках финско-российского сотрудничества возможно применение и полезное использование приемов самообучающейся организации.

Ключевой вопрос проекта – выявление культурных различий между менеджерами и персоналом российских и финских компаний, которые могут препятствовать созданию самообучающейся организации. Исследование также пытается выявить, насколько сотрудники открыты к возможным различиям, инновациям, готовы к управлению базами знаний.

В данном исследовании на основании описательной аналитической модели предпринимается попытка найти взаимосвязь между деловой культурой страны и уровнем развития самообучения организаций. Выдвигаются следующие гипотезы:

- H1: Формы организационного обучения будут существенно различаться в зависимости от деловой культуры страны.
- H11: Обучающая среда в компаниях будет находиться на разных уровнях в зависимости от страны.
- H12: Развитие конкретной обучающей среды будет существенно отличаться в зависимости от страны.
- H2: Роль руководства и менеджмента в создании обучающей среды будет существенно отличаться в зависимости от страны.

Методом данного исследования развития деловых отношений и деловой культуры в рамках взаимодей-

ствия между финскими компаниями, филиалами финских компаний в России и российскими партнерами стал опрос, проведенный среди менеджеров и сотрудников организаций. На первом этапе исследования были определены компании, участвующие в нем, численность персонала, а также выборка, репрезентативная для данных компаний. Была составлена анкета, включающая вопросы о развитии деловых отношений и деловой культуры в рамках взаимодействия между компаниями.

Вопросы о самообучающейся организации, включенные в опрос:

1 Нам бы хотелось определить, каков микроклимат в вашей компании. Находят ли сотрудники компании удобным обращаться к руководству с беспокорящими их вопросами, проблемами или в случае несогласия? Существует ли в компании формальная процедура для таких обращений? Готовы ли сотрудники компании в равной степени открыто обсуждать удачные и неудачные аспекты работы?

2 С точки зрения использования сильных качеств, знаний и опыта сотрудников действует ли ваша компания максимально эффективно? Ценит ли руководство компании новые идеи? Поощряются ли сотрудники компании за внедрение новых методов и технологий? Существует ли в компании формальная система привлечения новых идей и работы с ними? Часто ли работники компании принимают участие в тренингах? Оцениваются ли само участие в тренингах и изменения в производительности труда сотрудников после него?

Полная анкета, включающая вопросы по стратегическому контролю, культурным ценностям и моделям поведения в рамках самообучающейся организации, была протестирована в одной из компаний, участвующей в проекте. Обнаружилось, что объем анкеты слишком велик для работы с ней и вопросы, касающиеся самообучающейся организации, растворяются в общей массе.

Следующим методом, использованным для изучения действующих аспектов самообучающейся организации и перспектив применения данной модели, стал расширенный опрос по теме самообучающейся организации, оценивающий потенциал ее использования по девяти параметрам. Опрос построен по образцу, использованному Garvin, Edmondson and Gino (2008). Вопросы анкеты призваны выявить наличие основных условий, необходимых для формирования обучающей среды, развития процесса обучения и вклад руководства в создание данных условий.

Опрос дает оценку по девяти параметрам: (1) психологическая безопасность, (2) принятие различий, (3) открытость к новым идеям, (4) наличие времени на размышления, (5) сбор информации, (6) анализ, (7) образование и обучение, (8) обмен информацией и (9) вклад руководства в обучение.

Опрос был проведен среди двух групп менеджеров, работающих в Финляндии, в районе Хамеенлинна, и Москве. Респондентами стали слушатели программы MBA московской и финской бизнес-школ, что не могло не повлиять на результаты опроса. Подобную выборку нельзя признать репрезентативной для общей массы менеджеров России и Финляндии.

Согласно теории культурных различий Hofstede (1981), слагаемые, составляющие обучающую среду, и влияние руководства на обучение существенно разнятся. Российские компании взяли на вооружение многие приемы в области обучения, поэтому внешние отличия между российскими и финскими компаниями не слишком заметны, однако разница в содержании по-прежнему велика (табл. 1).

Существенные различия между Финляндией и Россией в уровне дистанции власти служат основанием для опровержения нулевой гипотезы о том, что в российских и финских компаниях обучающая среда и влияние руководства на процесс образования схожи. Высокий уровень дистанции власти ведет к ослаблению психологической безопасности, уменьшению открытости к новым идеям и меньшему стремлению обращаться с вопросами к руководству. Более низкий уровень индивидуализма в России способствует тому, что работники будут проявлять меньше инициативы к обучению. Высокий уровень стремления к избеганию неопределенности также позволяет опровергнуть нулевую гипотезу о сходстве моделей самообучающейся организации. Неопределенность является частью процесса обучения, поскольку стремление к новым идеям и готовность подвергать сомнению действующие модели приводит к неопределенности.

Основываясь на опросе, проведенном Garvin, Edmondson and Gino (2008) среди американских исполнительных лиц, можно прийти к выводу, что финские менеджеры значительно ближе к американским, согласно модели Hofstede. Однако американские менеджеры будут, скорее всего, более открыты к новым идеям и различиям во взглядах, чем финские, в силу более высокого уровня индивидуализма и меньшего стремления к избеганию неопределенности у первых.

Результаты исследования и практические выводы

Опрос, проведенный в финских компаниях и их российских филиалах, дал ограниченные результаты. Углубленный опрос в рамках одной компании показал, что у российских и финских менеджеров разный подход к обучению. Российские менеджеры показали себя менее открытыми и инициативными с точки зрения освоения новых знаний. Общий подход заключается в приведении общей политики, принципов менеджмента и принятия решений российских отделений в соответствие с финской деловой практикой. Возможно, наличие программ развития самообучающейся организации и управления базами знаний в финских головных офисах, однако они не используются в российских филиалах. Приоритет отдается внедрению систем управления контролем и установлению общей политики по образцу финской компании путем установления аналогичных внутренних правил и систем в российских отделениях. Политика самообучающейся организации может и подождать.

Обзор других исследований, таких как работа Третьяка (2009) о связи с потребителями или Крупской (2009) о политике управления персоналом, показывает, что в других российских филиалах компаний можно обнаружить черты самообучающейся организации, однако отсутствует организованный и систематический подходы к использованию информации и знаний. В опрошенных компаниях отсутствует организованный процесс развития связи с потребителями и анализа информации, поступающей от клиентов. Отдел по работе с персоналом отметил, что отделения компаний предоставляли своим сотрудникам возможность обучения.

Упомянутые исследования позволяют проследить, как финские компании выходили на российский рынок. Согласно опросу Третьяка (2009), существовало три основных модели: (1) создание российского филиала «с нуля», (2) полная покупка существующей российской компании или (3) объединение с существующей российской компанией. В случае полного поглощения финская компания имела возможность устанавливать собственную политику без согласования с другими владельцами. В случае слияния на условиях партнерства внесение изменений в работу

Таблица 1
Культурные различия России и Финляндии согласно Hofstede

	ДИВ	ИНД	МУЖ	СИН
Финляндия	33	63	26	59
Россия	93	39	36	95
США	40	91	62	46
В среднем по миру	55	43	50	64

ДИВ – дистанция власти
ИНД – индивидуализм
МУЖ – мужественность
СИН – стремление к избеганию неопределенности

компании и принципы менеджмента ограничивались условиями договоров.

Установить, существует ли культурная предрасположенность у российских и финских менеджеров в отношении отдельных параметров самообучающейся организации, на материалах данного исследования невозможно по причине нерепрезентативной выборки. Провести более широкий опрос среди российских и финских менеджеров компании, участвовавшие в исследовании не позволили.

Результаты опроса российских и финских менеджеров указывают на наличие между ними существенных различий. Сравнительный анализ результатов исследования, проведенного Garvin, Edmondson and Gino (2008) в США, с результатами российских и финских менеджеров указывает на более низкий уровень развития структуры самообучающейся организации в их компаниях.

Рис. 1 наглядно демонстрирует результаты по девяти параметрам. Финские респонденты высоко оценили свои компании по таким параметрам, как психологическая безопасность, открытость новым идеям, сбор информации, анализ, образование и обучение, обмен информацией. Вклад руководства в процесс обучения в своих компаниях финны также оценили выше, чем российские респонденты. Россияне выше оценили свои организации по такому параметру, как принятие различий. И финские и российские респонденты указали на отсутствие времени для размышления. Такой же результат показал опрос в США, следовательно, все компании дают своим сотрудникам мало времени на размышление. Данный аспект яв-

ляется ключевой проблемой в развитии самообучающихся организаций.

Дальнейшее изучение результатов показывает, что в двух показателях существуют наиболее значительные статистические расхождения. Применяя Т-тест Стьюдента для независимых выборок, следующая гипотеза для таких показателей, как «Принятие различий» и «Образование и обучение», может быть опровергнута.

Т-тест Стьюдента включает в себя следующую гипотезу касательно того, являются ли средние для двух независимых выборок разными.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2$$

Существенное влияние на конечный результат оказал такой параметр, как «Принятие различий»: $t(53) = 1,91$; $p < 0,6$, по которому российские фирмы получили гораздо более высокий балл, чем финские. Российские респонденты оценили «Принятие различий» в своих компаниях в среднем на 8 баллов выше, чем финские.

Также существенное влияние на конечный результат оказал такой параметр, как «Обучение и образование»: $t(53) = 2,65$; $p < 0,1$, по которому финские фирмы получили более высокий балл, чем российские. Финские респонденты оценили «Образование и обучение» в своих компаниях в среднем на 14 баллов выше, чем российские.

Анализ других параметров показал статистически значимые колебания в средних баллах респондентов.

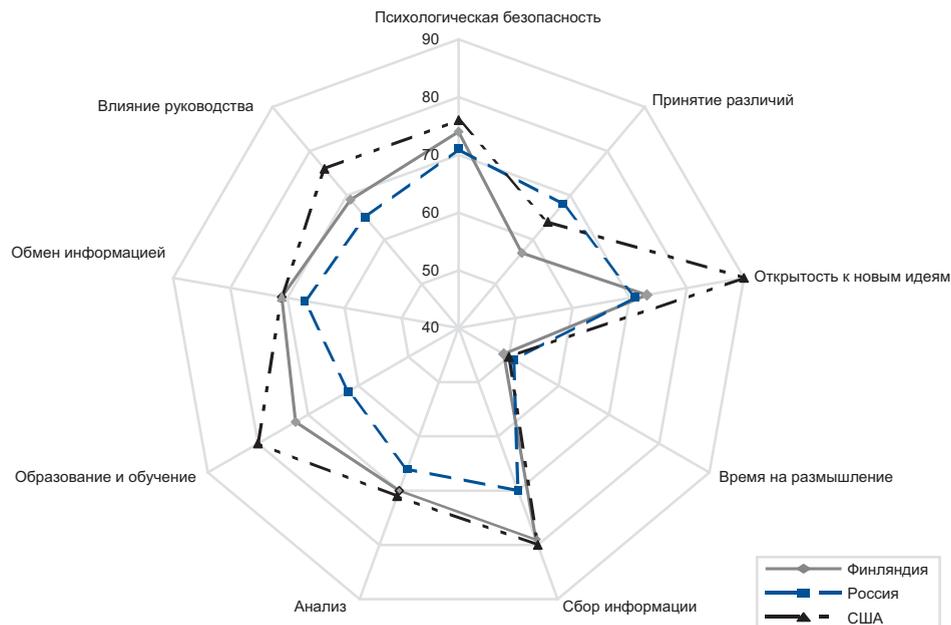


Рис. 1. Результаты опроса по девяти параметрам

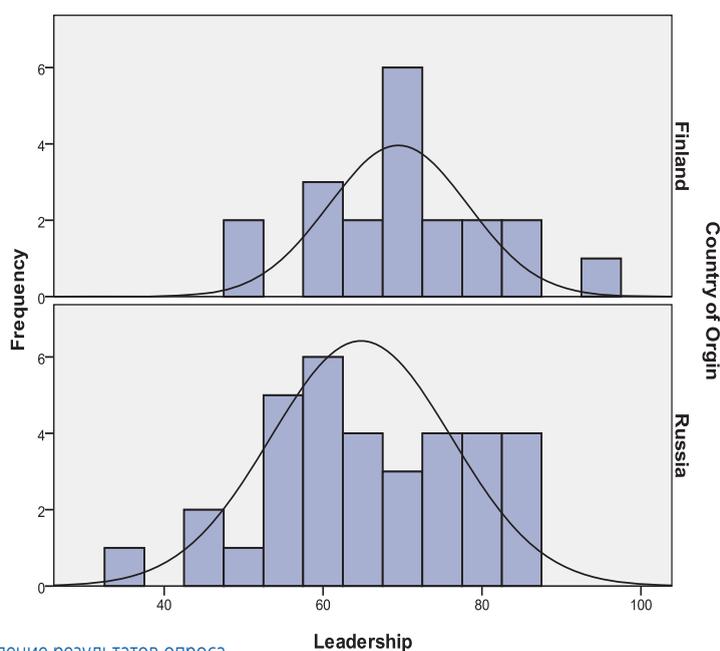


Рис. 2. Распределение результатов опроса

Хотя в ответах респондентов по такому параметру, как «Роль руководства в процессе обучения», не обнаружилось статистически значимых колебаний, распределение результатов указывает на интересную особенность.

На рис. 2 приведена гистограмма распределения. Россияне оценили своих менеджеров ниже, чем финны: среднее (69 у финнов и 65 у россиян) и мода (70 у финнов и 60 у россиян).

Существенная разница, согласно исследованию Hofstede, между Россией и Финляндией по таким показателям, как дистанция власти, индивидуализм и стремление к избеганию неопределенности, приводит к различиям по таким вопросам, как: создается ли в компаниях обучающая среда, применяются ли конкретные приемы и практики обучения и демонстрируют ли менеджеры стиль руководства, подкрепляющий обучение. Результаты исследований в рамках проекта STORI-Network показывают, что финские компании не внедряют свои программы обучения в России. Почему этого не происходит, остается неясным. Изучение отчетов и понимание российской деловой практики позволяют предположить, что финские компании стараются прививать в своих российских подразделениях корпоративную культуру, которая соответствует политике головной компании, адаптируя ее к местным условиям (планируя это изначально или пошагово, в зависимости от ситуации).

Изучение отчетов и результаты опросов свидетельствуют, лишь отчасти подтверждая это статистическими данными, что формы самообучающейся организации существенно разнятся в зависимости от деловой культуры страны. Согласно модели Garvin (2008), финские респонденты выше оценили свои компании

и менеджмент по семи из девяти параметров развития самообучающейся организации.

Уровень развития обучающей среды также разнится как в целом, так и в частных случаях.

Нулевая гипотеза о том, что вклад руководства в создание и поддержание обучающей среды в разных странах будет одинаков, не может быть опровергнута статистически, однако россияне оценили своих менеджеров по данному параметру ниже. Подобный результат предполагался, учитывая культурные различия, согласно модели Hofstede. Большая дистанция власти приводит к меньшему вкладу руководства в создание обучающей среды, поскольку к менеджерам сложнее обратиться и они менее склонны прислушиваться к соображениям подчиненных.

Выводы

Несмотря на вывод о том, что уровень развития модели самообучающейся организации и практика ее применения в России и Финляндии отличаются, исследование нельзя признать законченным. Следующим шагом, возможно, станет более полный опрос, проведенный во всех компаниях, участвующих в проекте STORI-Network, или более репрезентативный опрос менеджеров российских и финских компаний. Другим направлением исследования может стать изучение того, какие меры по внедрению модели самообучающейся организации намерены предпринять финские компании, работающие в России. Без развития системы управления обучением и знаниями филиалы финских компаний, действующие в России, не смогут стать конкурентоспособными в области использования опыта.

Alexander SETTLES,

State University – Higher School of Economics, Moscow, Russia, asettles@hse.ru

The Evaluation of Perceptions of Finnish and Russian Manager Regarding the Organization Learning Potential of Their Firms

ABSTRACT

In this research I test whether country level culture affects the readiness and acceptance of learning organization concepts. Based on a series of case studies, interviews, and a survey of 55 Russian and Finnish management students the results indicates that there are differences between Finnish and Russian managers to create an environment for learning, adopt learning organization practices, and develop leadership for organizational learning. These are preliminary results based on a non-representative survey.

INTRODUCTION

Russian companies face a significant problem of developing the conditions that support a learning organization. In western business the concept of creating a learning organization has been built on the basis of long history of organization change that supports learning, knowledge creation and management, and in process re-engineering to improve the quality of the organization's processes and products and services. As Garvin, Edmondson, and Gino (2008) have recently pointed out that business leader may think that getting their organizations "to learn is only a matter of articulating a clear vision, giving employees the right incentives, and providing lots of training." This assumption misses out on the real tools of organizational change required to build learning organization. This is particularly important in the Russian business environment since the transitional Russian and early Soviet models of organizations do not support the primary conditions of creating a learning organization. Employee training and incentives and the company's or State's demands for creating innovative solutions have become very popular in Russian business culture but this in itself does not create learning organizations. Western (Finnish) business practices vary significantly from Russian practices and the open learning environment encouraged in western business may come in direct conflict with Russian business practices.

LITERATURE REVIEW

Learning and knowledge creation have become central to developing sustainable competitive advantage in the knowledge economy (Barney, 1991; Boisot, 1995; Barney and Hesterly, 2006; Garvin, Edmondson, and Gino 2008). Business face strong competitive forces and it is essential that their employees create knowledge continuously, learn faster, and know more than others to remain industry leaders. One limitation to organizational learning is the role of national culture in multi-national enterprises. In the a study by Barkema et al (1997) they found that within joint ventures cultural distance (Hofstede, 1980, 1991) between companies of different countries led to the difficulties in the transference of abilities and knowledge. Between compatible country cultures Levison and Ashai (1995) found that characteristics of learning organizations are facilitated. Roreiguez et al. (2003) found in an empirical study that unequal attitudes to work and different methods of communication hampered the development of learning organization between strategic alliance partners.

Learning organization in Russian company culture has unique features that are related to the specific Russian practices related to the method of management, responsibility sharing, and limitation of liabilities resulting from action and inaction. The paper examines the strengths and weaknesses of Russian business culture and draw on learning organization theories to identify the particular features of Russian business culture that limits or encourages the creation of a learning organization. A section of the report will examine the culture of decision making and control mechanisms in Russian company and the need within the Russian business environment to have strong control mechanisms. Drawing on interviews with Russian company officers the compatibility of a learning organization practices with Russian company culture will be assessed. It is expected that there will be significant cultural differences between a well-managed Russian company model and company that has embraced a learning organization framework. A crucial component of the learning organization model that may not fit into typically Russian company culture is the concept of empowerment of employees to improve the organization through learning. The balance between control and empowerment has been examined and Russian specific features explained.

A learning organization is not a new concept; humans have a propensity for learning and business organization have over time tapped into the learning ability of their employees to create new technologies, improve current processes, and to better serve their customers. The concept of a learning organization was crystallized in the work of Peter Senge in his 1994 book *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organization*. The convergence of five component technologies in the 1990s forms the basis of creating a learning organization. The integration of the technologies of systems thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, and team learning provide the vital dimensions to create a learning organization. The crucial components of a learning organization can be summarized as a supportive learning environment that permits questioning of current practices, the creation of a concrete learning processes and practices, and firm leadership that reinforces learning and allows the space for implementation of these five technologies of a learning organization.

A crucial building block of a learning organization is a supportive learning environment. An environment that supports learning has four distinguishing characteristics according to Garvin, Edmondson, and Gino (2008). First psychological safety must exist to allow employees to apply system thinking and personal mastery technologies and to find new mental models to solve problems. To learn, employees cannot fear being belittled or marginalized when they disagree with peers or authority figures, ask naive questions, own up to mistakes, or present a minority viewpoint. Instead, they must be comfortable expressing their thoughts about the work at hand. This issue is crucial in a cross-cultural situation as there are basic differences in how employees will question current practices. Secondly an organization must be able to allow for the appreciation of differences. Learning occurs when people become aware of opposing ideas. Recognizing the value of competing functional outlooks and alternative worldviews increases energy and motivation, sparks fresh thinking, and prevents lethargy and drift. Thirdly there must be an openness to new ideas. Employees should be encouraged to take risks and explore the untested and unknown to challenge existing mental models of the organization. At the same time managers must be able to mitigate these risks without stifling creativity. Fourthly there should be a time for reflection. All too many managers are judged by the sheer number of hours they work and the tasks they accomplish. When people are too busy or overstressed by deadlines and scheduling pressures, however, their ability to think analytically and creatively is compromised. They become less able to diagnose problems and learn from their experiences. Supportive learning environments allow time for a pause in the action and encourage thoughtful review of the organization's processes. The survey used in this research paper is based on this model.

The concept of a learning organization has been well explored both in the management literature and through practical application. In western firms there exists an expectation for innovation and learning that are made clear in slogans such as IBM's Think, Intel's Leap Ahead or 3M's Spirit of Innovation. The implementation of learning organization strategies in western firms can also provide guidance of the potential problems. To implement a learning organization strategy it is clear that a firm must penetrate below the top management and engage mid-level managers into the process of fostering a learning culture. In western firms there has been significant conflict between performance based management and learning organization practices. Striking the right balance between performance (hours worked, units produced, value added) and that of learning and innovation is crucial to create an accountable organization that learns and innovates. Also western firms have found it difficult to assessing how their teams' learning was contributing to the organization as a whole.

This paper draws on the learning organization theory and recent studies of western practices to develop a tool (questionnaire) to analyze Finnish and Russian company practices. The results of this research would be to understand the current situation with regards to learning organization development in Finnish and Russian firms and to create a metric that can be used by Finnish firms when they enter the Russian market to determine how to create branch offices that utilize learning organization practices, to select Russian employees that are well suited to a learning organization framework, and to judge how well Russian partners may operate within a learning organization framework. This research fits into the category P4 Internal Development to create an Agile and learning network.

RESEARCH PROJECT

Project description and objectives

This project attempts to increase the understanding of learning organization potential of Finnish firms operating in Russia. The project was intended to study the internal development of the network and culture of businesses within the Finnish business networks in Finland, Finnish offices in Russia, and Russian partners. The objective of this research project was to determine if the network relationship within the Finnish-Russian firm network would be able to implement and benefit from learning organization practices. The key research question is whether there are cultural differences between managers and employees working the Russian and Finnish environments that would lead to barriers to implementing a learning organization framework. The research also attempts to identify the openness of employees toward knowledge management, innovation and diversity.

Research methodology

This research is based on a descriptive analytical model that attempts to connect country business culture to the level of organizational learning. The following hypotheses have been defined:

- H1: There will be a significant variation in the shaping of learning organizations based on the country business culture.
- H11: The degree a firm has a supportive learning environment will vary with country location
- H12: There will a significant variation in the development of a concrete learning environment based on country location.
- H2: There will a significant variation in the management support and leadership in creation of learning environment based on country of operations.

The methods used for the study of internal development of the network and culture of businesses within the Finnish business networks in Finland, Finnish offices in Russia, and Russian partners involves the survey of attitudes of managers and employees at these network member entities. The first stage has involved the mapping of network partners, identifying the population of firms to be surveyed and selection of sample from this population.

Learning Organization Questions included in the Survey Instrument:

- 1 We would like to understand the working environment within your unit (company). Do your employees feel comfortable approaching their managers with their concerns, problems or disagreements? Is there a formal process for managing this process of interaction between employees and management? Are people in this unit are eager to share information about what doesn't work as well as to share information about what does work?
- 2 In terms of capturing best practices or knowledge and experience created by your employees do you feel that your company does an adequate job of insuring that this knowledge and experience is retained and used? Do your managers value new ideas? Are employees rewarded for bringing forward new methods of work or new technologies? Does your company have a formal system of knowledge capture and management? Do your employees regularly participate in training? Is that training evaluated and is employee productivity improvement resulting from training measured?

The methods used for the study of internal development of the network and culture of businesses within the Finnish business networks in Finland, Finnish offices in Russia, and Russian partners involves the survey of attitudes of managers and employees at these network member entities. The first stage has involved the mapping of network partners, identifying the population of firms to be surveyed and selection of sample from this population. During this first phase a questionnaire that includes internal development of the network and culture and other components of the project was developed and finalized at the first stage of the project. The full survey on strategic control, cultural values and learning organization behaviors was pre-tested during a visit to one of the participating companies. The survey proved to be very long to administer and the questions related to learning organization were lost in the overall approach.

The second method used to detect differences in learning organization practices and potential was the use of an extensive learning organization survey that investigated the LO potential over eight factors. The survey instrument is included in appendix 1 and is based on the survey instrument use by Garvin, Edmondson, and Gino (2008). The full survey included questions that evaluate the building blocks for a supportive learning environment, the development of a concrete learning process, and leadership that reinforces the learning process.

The survey instrument measures nine factors: (1) psychological safety, (2) appreciation of differences, (3) openness to new ideas, (4) time for reflection, (5) information collection, (6) analysis, (7) education and training, (8) information transfer and (9) leadership that reinforces learning. The full questionnaire has been used to survey two groups of managers from Finland and Russia. The respondents work in Moscow or in the Hдmeenlinna region in Finland. The managers were attending MBA programs at Russian and Finnish business school so there was selection bias in the sample that may have influence the final results. The survey respondents are non-representative samples of the population of Finnish and Russian managers.

Culture distance theory (Hofstede, 1981) indicates that there would significant variation in the variables that create a supportive learning environment and leadership that reinforces learning. Russian companies have adopted many management procedures that facilitate concrete learning process so the variation between Russian and Finnish companies may have disappeared though implementation of such policies may remain. The following table is a summary of Hofstede's estimates of cultural differences.

Hofstede's Estimates for Finland and Russia

	PDI	IDV	MAS	UAI
Finland	33	63	26	59
Russia	93	39	36	95
US	40	91	62	46
World Averages	55	43	50	64

Source: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php (collected by Nikolay Filinov, Nadejda Bek and Nina Vladimirova 2009) with author additions
where PDI – Power Distance Index, IDV – Individualism, MAS – Masculinity and UAI - Uncertainty Avoidance Index

The power distance index differences are significant between Finland and Russia and this difference could form the basis for rejecting the null hypothesis that would be no difference between Finnish and Russian company practices regarding building a supportive learning environment or leadership that reinforces learning. Increased power distance would lead to less psychological safety, less openness to new ideas, and reluctance to question one's manager. A lower estimate on the individualism characteristic for Russia also indicates less the potential for less initiative from employees to involve themselves in the learning process. Russia's higher uncertainty avoidance index estimate would also indicate that the null hypotheses that there would not be a difference in learning organization practices could be rejected. Uncertainty is part of learning process and openness to new ideas and questioning established practices leads to uncertainty. In comparison to the sample used by Garvin, Edmondson, and Gino (2008) of US executives the Finnish managers would be culturally closer using the Hofstede cultural dimensions model. There would be an expectation that the US managers would score higher on openness to new ideas and appreciation of differences than the Finns due to the higher scores on individualism and lower score on the uncertainty avoidance index.

RESEARCH RESULTS AND INDUSTRIAL IMPACT

The results of the series of interviews on Finnish companies and their Russian subsidiaries provided only limited results. The interviews conducted in depth with one company indicated that there are differences in approach to learning between Finnish and Russian managers. In the opinion of one survey respondent Russian managers demonstrate less openness and leadership in the acquisition and collection of new knowledge. The overall approach was first to have Russian managers and workers to conform to firm wide policies and to implement management and decision making process to integrate the Russian subsidiary into the Finnish company's management practices. There may be such learning organization or knowledge management programs in the parent Finnish company though these policies are not implemented in Russian subsidiaries. The first priority tends to be to implement management control systems and adherence to Finnish company wide policies through replication of company rules and systems in their Russian subsidiaries. Learning organization policies can wait.

Results

An overview of the surveys implemented other researchers by Tretyak et al (2009) on customer relations and Krupskaja (2009) on personnel policies indicates that the other Russian subsidiaries demonstrate some of the characteristics of a learning organization but do not have formal or systematic approaches of using this information or knowledge. The firms surveyed do not have formal process of developing customer relations or collecting and analyzing data from customers. The human resource management office did report that these subsidiaries were engaged in providing education benefits.

These other interviews also provided a clear understanding of how Finnish companies have entered the Russian market place. According to the survey results of Tretyak et al. (2009) there are three principle modes of entry: (1) greenfield entry with establishing a wholly owned Russian subsidiary, (2) brownfield entry of purchasing an existing Russian company, or (3) establishing an affiliate relationship with an existing Russian company. In the cases of outright purchases the Finnish company should be able to implement all of its policies without interference from other owners. In the case of an affiliate relationship the contractual relationship would dictate the degrees of freedom to require management or process changes.

Since it was not possible to survey managers in the Finnish companies or their Russian subsidiaries due to refusal of these companies to implement the survey this research surveyed a non-representative sample of managers in both countries to determine if there exists a cultural difference in the proclivity towards the components of a learning organization.

The survey results of Russian and Finnish managers indicate that there are some significant differences. In comparison with the scaled scores of the Garvin, et al. (2008) study both Finnish and Russian managers scored lower than US managers in

the development of a learning organization framework in their respective companies. Chart 1 graphically demonstrates the survey results on the nine factors. The Finnish respondents rated their firms as higher in the learning environment indicators of Psychological Safety and Openness to New Ideas while also rating the firm practices higher in Information Collection, Analysis, Education and Training, and Information Transfer. Finns also report higher Leadership that reinforces learning ratings of their managers than the Russian respondents. The Russian respondents scored their firms higher in the learning environment indicator of Appreciation of Differences. Both Finns and Russian reported little time for Time for Reflection and the level report was nearly the same as reported in the US indicating that most firms do not make time available for reflection. This remains a key weakness in the development of learning organizations.

Further exploration of the results indicates that there were statistically significant differences in two indicators. Applying the student t-test method to independent samples the following hypothesis could be rejected for the Appreciation of Differences and Education and Training indicators. The student t-test involves the following hypotheses regarding whether the means of two independent samples are different:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2$$

There was a significant effect for ratings of Appreciation of Differences, $t(53) = 1.91, p < .06$, with Russian firms receiving higher scores than Finnish. Russian respondents rated the Appreciation of Differences on average more than 8 points higher than Finnish respondents. There was also significant effect for ratings of Education and Training, $t(53) = 2.65, p < .01$, with Finnish firms receiving higher scores than Russian. In terms of the firm practice of Education and Training Finnish respondents rated their firms nearly 14 points higher on their practices. Analysis of other indicators did result in statistically significant variances in means of respondent scores.

In the case of the respondents answers to the indicator of Leadership that reinforces learning while there was not statistically significant difference in their means the distribution of results does indicate an interesting pattern. The following graph is a histogram of the distributions. Russians scored their managers lower than Finns with both lower mean (69 for Finns versus 65 for Russians) and mode (70 for Finns versus 60 for Russians) scores.

Implementation and exploitation

The significant difference in Hofstede estimates of country level culture in Power Distance Index, Individualism, and UAI - Uncertainty Avoidance Index between Russia and Finland should lead differences in whether firms create a supportive learning environment, adopt concrete learning processes and practices, and whether managers demonstrate leadership that reinforces learning. The limited results from the case studies within the STORI-Network project indicate that Finnish companies operating in Russia do not replicate their learning processes and practices in Russia. Why this happens is unclear. Speculation based on an overall reading of case reports and an understanding of Russian business practices indicates that Finnish firms are attempting develop company cultural within their subsidiaries that adheres to their parent company practices while adapting it to the Russian environment (either by design or ad hoc steps).

The combination of survey results and case study analysis indicates that there is evidence, though only of limited statistical significance, that there exists significant variation in shaping of learning organizations based on country business culture. Using the Garvin, et al. (2008) model of learning organizations the Finnish respondents indicated in seven out nine indicator higher ratings of their firms and managers appreciation of learning organization environment and practices. The supportive learning environment seems to vary with country as well as the development of a concrete learning environment. The null hypothesis that there will not be a significant variation in the management support and leadership in creation of learning environment based on country of operations could not be rejected statistically but Russian did score their managers lower. This fits the expected outcome based on cultural difference as measure by Hofstede. Higher power distance should lead to less leadership in creation of learning environment since managers are harder to approach and less likely to listen to subordinates ideas.

CONCLUSIONS

While it is clear that in some manner learning organization readiness and practices differ between Finnish and Russian companies this research can not be seen as conclusive. The next steps in the research process would be to conduct a broader survey to include perhaps all member companies of the STORI-Network or a representative sample of Russian and Finnish managers. In addition the next steps in the research process should be to understand what learning organization activities are underway in Finnish companies operating in Russian. Without learning and knowledge management subsidiaries of Finnish companies operating in Russia will not be able to supply the necessary in country experience to build company level competitive advantages.

ACKNOWLEDGEMENT

The author gratefully acknowledges the financial support of TEKES and a number of Finnish private companies, which have given new research directions for the building sector. Additionally author acknowledges co-operation partners HAMK University of Applied Sciences, Tampere University of Technology, VTT Technical Research Centre of Finland, Graduate School of Management (St Petersburg) and Higher School of Economics (Moscow).

REFERENCES

1. Barkema, H.G., Shenkar, O., Vermeulen, F., and Bell, J.H. (1997). Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures // *Academy of Management Journal*. – № 40 (2).
2. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. – № 17 (1).
3. Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage. – Concepts and Cases*, Pearson, Harlow.
4. Boisot, M.H. (1995). *Information Space: Framework for Learning in Organizations. – Institutions and Culture*, Routledge, London and New York, NY.
5. Filinov, N., N. Bek and N. Vladimirova (2009). STRATEGIC CONTROL IN INTERNAIONAL COMPANIES: A CASE STUDY, GBATA. – *Conference Proceedings, 2009*.
6. Garvin, D. A., A. C. Edmondson, and F. Gino, (2008). Is Yours a Learning Organization? // *Harvard Business Review*. – № 86 (3).
7. Hofstede, G. (1980). *Culture Consequences*, Sage. – Newbury Park, CA.
8. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. – McGraw-Hill, London.
9. Levison, N.S. and M. Asahi (1995). Cross-national alliances and interorganizational learning. – *Organizational Dynamics*.
10. Rodriguez, S. D., J. F. Martinez Perez, and M. Pardo del Val (2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning // *The Learning Organization*. – 2003. – № 10, 2/3.
11. Senge, P. M. (1994). *The Fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization*. – Doubleday, New York.
12. Tretyak, O. A., M. Weck, E. V. Buzulukova, A. G. Rozhkov, N. I. Popov (2009). *Developing marketing for the STROI-network. – Report for Perspective 5: Marketing*.



Т.Д.Подсыпанина

Корпоративное управление в меняющемся мире

По материалам IV Международной конференции Открытой школы бизнеса УлГТУ

Начиная с 2004 года под эгидой Российской ассоциации бизнес-образования и по инициативе Открытой школы бизнеса УлГТУ в Ульяновске проводятся конференции, посвященные проблемам корпоративного управления. IV международная конференция «Корпоративное управление: проблемы и практика» прошла 26 – 27 ноября 2009 года в санатории «Волжский Утес» Самарской области. Конференция была посвящена антикризисному менеджменту и новым требованиям, которые предъявляет бизнес-сообщество к управленческому звену



Татьяна Дмитриевна ПОДСЫПАНИНА, кандидат экономических наук, главный редактор журнала «Бизнес-образование»

В состав организаторов конференции вошли Министерство образования и науки РФ, Российская ассоциация бизнес-образования, правительство и законодательное собрание Ульяновской области, администрация Ульяновска, Центр корпоративного управления ГУ – ВШЭ, Вольное экономическое общество России, Ульяновская торгово-промышленная палата, региональное объединение работодателей «Союз промышленников и предпринимателей Ульяновской области», Ульяновский государственный технический университет, Открытая школа бизнеса УлГТУ, АНО «Учебный центр «Симбирск-ЛИНК». В конференции приняли участие представители бизнеса и бизнес-образования из Москвы, Санкт-Петербурга, Жуковского, Красноярска, Самары и Ульяновска, а также зарубежные гости из Чехии и Казахстана.

Первое пленарное заседание открыла **Т.В.Люлькина**, директор Открытой школы бизнеса УлГТУ, ректор АНО «Учебный центр «Симбирск-ЛИНК». С приветствием к участникам конференции обратилась **Н.А.Евтихиева**, генеральный директор РАБО, которая отметила актуальность темы конференции и пожелала всем плодотворной работы.

На первом пленарном заседании были представлены доклады, посвященные рассмотрению наиболее значимых явлений в современном мире и мировой экономике, а также анализу влияния последствий мирового финансового кризиса на бизнес и бизнес-образование.

Г.Н.Константинов, директор Центра корпоративного управления ГУ – ВШЭ, в докладе «Требования к профессиональному менеджменту в новом мире» акцентировал внимание на концептуальных изменениях в глобальном экономическом пространстве. Движущими силами изменений выступают противоречия, названные в докладе «линиями глобальных напряжений». К числу основных напряжений следует отнести:

- противоречие между богатыми странами, в которых сосредоточено 30% населения, и развивающимися, где проживает 60% населения;
- экологические проблемы, связанные с одной стороны, с углеводородной энергетикой, а с другой – с глобальным потеплением;
- взаимодействие и взаимовлияние между государством и глобальными корпорациями;
- проблема баланса локального регулирования и глобальных рынков;
- переход от ресурсной экономики, ориентированной на получение ресурсной ренты, к новой экономике, основанной на знаниях.

Глобальный экономический кризис, не имеющий аналогов в прошлом, высветил линии напряжения в финансовой сфере:

- противоречие между разнообразием и сложностью современных финансовых инструментов и практикой их использования (неадекватность использования инструментов);
- проблема соответствия между корпорациями и институтами (потеря системы координат для инвестора);
- выход институциональных игроков на публичные рынки (институциональный капитализм);
- проблема сочетания интересов общества и интересов акционеров.

Рассмотренные противоречия порождают целый комплекс проблем, которые встают перед современными корпорациями. В сложившейся ситуации менеджменту предстоит найти новый баланс, соответствие между глобализацией и локализацией, уровнем риска и доходностью, развитием и стабильностью, налоговым давлением и сокращением разрыва между бедными и богатыми и т.д.

Преодоление существующих противоречий и дальнейшее развитие экономики, по мнению Г.Н.Константинова, потребует от общества и бизнеса совершить переход:

- от бережливого производства к бережливому потреблению;
- от «умного дома» к бережливому дому;
- от конкуренции товаров и услуг к конкуренции бизнес-моделей;
- от бренда, ассоциированного с товаром, к бренду, ассоциированному с сообществом, территорией, кластером;
- от технопарков к интеллектуальным паркам, соединяющим знания, технологии, культуру и новые способы организации жизни;
- от корпоративной стратегии к стратегическому сообществу и т.д.

В ближайшее десятилетие среда бизнеса будет характеризоваться стремительными и внезапными изменениями, трансформациями и потрясениями. В докладе высказано мнение о том, что успех в бизнесе будет зависеть от лидера, который должен обладать парадоксальным мышлением, умением соединять несочетаемое, умением мыслить и действовать с большой скоростью, а также формировать уверенность и сплоченность в компании. Важным слагаемым успешной деятельности также является создание условий в организации для гармонизации интересов поставщиков финансового, интеллектуального и социального капитала.

С.Р.Филонович, декан Высшей школы менеджмента ГУ – ВШЭ, посвятил доклад анализу влияния последствий мирового кризиса на бизнес и бизнес-образование. Для определения траекторий дальнейшего развития в докладе определены основные уроки мирового кризиса, в числе которых докладчик назвал следующие:

- понимание неоднозначности утверждения о том, что любые способы увеличения потребления способствуют экономическому росту;
- требование переосмыслить понятие «стоимость бизнеса»;
- необходимость новой трактовки смысла бизнеса;
- современный потребитель и бизнес несут равную ответственность за возникновение кризиса (в связи с наличием социального тщеславия и «безудержного» потребления);
- усложнение современной картины мира: необходимость государственного регулирования, взаимозависимость национальных экономик, угрозы монополярности и т.д.

Уроки кризиса более остро ставят перед обществом проблему социальной ответственности бизнеса и способствуют появлению концепции бережливого потребления. В связи с этим в докладе подчеркнута необходимость изменений в области бизнес-образования под воздействием кризиса. Последствия кризиса для бизнес-образования проявляются в том, что сегодня оно призвано:

- формировать новую систему мышления у менеджеров и предпринимателей;
- обеспечить отказ бизнес-школ от модели «капиталистических ПТУ»;
- ориентировать слушателей на получение конкурентных преимуществ посредством генерации новых подходов к созданию ценности для потребителя;
- обеспечить одно из главных мест в образовательных программах вопросам изучения социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, образовательное сообщество должно уделить серьезное внимание реформированию образовательных программ с учетом новых реалий бизнеса и запросов стремительно меняющейся социальной среды.

О достижениях и проблемах корпоративного обучения рассказала участница конференции **Л.С.Гвоздина**¹, заместитель начальника управления – руководитель службы корпоративного обучения ОАО «Банк ВТБ». Около пятидесяти лет корпоративные университеты, осуществляя обучение сотрудников компании, следуют формуле компании McDonald's – лояльность и эффективность. В докладе на примере корпоративного университета Банка ВТБ было показано, как эти два понятия наполняют корпоративным содержанием и создают в процессе обучения условия, обеспечивающие достижения тех результатов, которые требуются компании от персонала. Для выполнения поставленных задач система корпоративного обучения должна соответствовать стратегии, структуре, ресурсам и системе менеджмента.

Корпоративный университет – это часть системы корпоративного обучения банка. В университете реализуются программы для руководителей структурных подразделений и сотрудников банка и группы ВТБ. К реализации программ корпоративного университета активно привлекаются топ-менеджеры банка. Они проводят семинары, мастер-классы, «круглые столы». Преподаватели известных школ бизнеса сотрудничают с КУ ВТБ и вносят большой вклад в реализацию учебных мероприятий.

Можно считать, что цель обучения достигнута, если по окончании программы сотрудники уходят с пониманием видения и стратегии, с соответствующим отношением к качеству выполнения работ, пониманием своей роли и задач в компании и лояльностью к ней.

И.Г.Перфильева, профессор университета Остравы (Чехия), выступила с докладом «Экспресс-анализ временных рядов экономических показателей», в котором представила новый метод и программное обеспечение для проведения экспресс-анализа экономических показателей, разработанные ею совместно с Н.Г.Ярушкиной и Т.В.Афанасьевой – преподавателями Ульяновского государственного технического университета. Наиболее важными для инновационного развития России являются малые и средние компании, доля которых в общей численности российских предприятий составляет лишь 29%. В докладе справедливо отмечено, что существуют объективные трудности широкого распространения разработанных программных продуктов в среде малого и среднего бизнеса. Эти трудности обусловлены сложностью и многофункциональностью пакетов программ и их высокой стоимостью, а также высокими требованиями к профессионализму менеджеров

в области применения статистических моделей и методов анализа временных рядов.

Вместе с тем осуществление на регулярной основе экспресс-анализа экономического состояния позволяет менеджменту компании решать важные задачи – определять «болевые» точки деятельности организации и проводить анализ динамики развития качественных изменений в структуре средств и их источников. В современных условиях большинство компаний (65% числа опрошенных), по данным обследования, проведенного компанией Microsoft, предпочитают приобретать программное обеспечение по принципу «услуги» (модель «software as service»). В России в ближайшие годы ожидается бурный рост этого рынка услуг. В докладе подробно рассмотрен метод анализа и прогнозирования временных рядов, позволяющий работать с данными, которые содержат большую степень неопределенности, показаны возможности его использования в практике управления.

Об успешной реализации стратегического плана трансформации промышленной компании в промышленно-аграрный холдинг рассказал **А.С.Данилин**, член совета директоров, генеральный директор ООО «Стройпластмасс–Экспорт». Предпринимательская идея руководства промышленного предприятия «Ульяновский завод Стройпластмасс» состояла в том, чтобы провести восстановление полностью обанкротившегося сельхозпредприятия «Заветы Ильича» и приобрести непрофильные активы сельхозпредприятия на основе договора аренды с последующим выкупом при условии инвестирования в его развитие не менее 50 млрд руб. (по ценам 1997 года).

Понимая всю сложность и рискованность проекта инвестирования (события разворачивались в 1998 году), команда менеджеров Ульяновского завода «Стройпластмасс» разработала тактику и стратегию корпоративного управления, которая предусматривала целый комплекс организационных, финансовых, технических, производственных и других мер. В последующие четыре года после подписания договора аренды был осуществлен план реорганизации сельхозпредприятия, а к 2001 году объем инвестиций превысил установленную договором выкупную стоимость, составив 50,2 млрд руб. Таким образом, произошла смена собственника и появилось новое сельскохозяйственное предприятие ООО «Стройпластмасс Агропродукт». Сегодня можно констатировать не только успешное достижение целей по восстановлению обанкротившегося предприятия, но и выведение его в число лидеров сельхозпредприятий в Ульяновской области и Поволжском федеральном округе, а впоследствии есть все основания претендовать на выведение компании на федеральный уровень.

¹ Полностью доклад публикуется в данном номере.

В докладе подчеркнуто, что возрождение разрушенного предприятия и создание промышленно-аграрного холдинга – это пример того, как профессиональный менеджмент, используя преимущества корпоративного управления, может ставить амбициозные цели и добиваться позитивных результатов даже в очень сложных и неблагоприятных макроэкономических условиях.

Г.В.Косолапов, доцент кафедры ФиА Международной академии бизнеса (Алматы, Казахстан), в докладе «Генезис бизнеса и корпоративных отношений в Казахстане в условиях кризиса» рассмотрел проблемы и особенности корпоративного строительства и развития в Казахстане, которые характерны и для других постсоциалистических стран.

Наряду с положительным опытом корпоративного управления, который представлен в докладе на примере корпорации «Ордабасы», существует и множество проблем. В республике проводится большая работа по формированию законодательной базы и институтов корпоративного управления. Однако некоторые законодательные акты и программы в области корпоративного управления копируют зарубежную практику и внедряются без необходимой адаптации к условиям Казахстана, а иногда сводятся к формальному созданию необходимых документов.

Сегодня более 70 компаний приняло кодекс корпоративного управления, и их количество продолжает расти. Около 270 компаний имеет в штате независимых директоров, и этот процесс также развивается, так как все большее число компаний выходит на IPO, а международные биржи имеют жесткие правила, которые диктуют обязательное включение независимых директоров в совет директоров компании.

Как отмечают многие эксперты на основе анализа ситуации в странах СНГ, одна из проблем, которую не смогли решить многие корпорации, – это прозрачность. Такого же мнения придерживается казахстанское рейтинговое агентство KzRating. Даже наиболее продвинутый сектор казахской экономики – банковская система и входящие в нее банки с прозрачными операциями – чрезмерно усложняют процесс получения информации.

Другой проблемой корпоративного управления в странах с переходной экономикой является высокая концентрация собственности в руках ограниченного числа акционеров (один – два доминирующих собственника). Международные рейтинговые агентства отмечают, что в Казахстане из-за инсайдерского контроля доходы корпорации распределяются весьма неравномерно. Основная часть доходов остается в руках собственников, менеджеров и наемных работников, которые влияют на финансовые потоки и имеют доступ к собственности корпорации.

В условиях кризиса происходит усугубление корпоративных проблем и противоречий. Возникает потребность перехода корпоративных отношений на новый уровень. Г.В.Косолапов считает, что в условиях мирового финансового кризиса у стран с переходной экономикой возникает шанс преодолеть разрыв в уровне развития корпоративных отношений с экономически развитыми странами.

Инвестиционная привлекательность компании во многом зависит от уровня ее информационной открытости и качества представляемой информации – таков основной тезис доклада **И.Н.Сальниковой**¹, преподавателя, и **Т.В.Люлькиной**, директора Открытой школы бизнеса Ульяновского ГТУ. Дальнейшее развитие корпоративного сектора российской экономики ставит гармонизацию интересов разных групп стейкхолдеров и обеспечение информационной прозрачности в число приоритетных проблем совершенствования системы корпоративного управления в российских корпорациях. В докладе отмечено, что компании необходимо определенное мастерство, чтобы, с одной стороны, выполнить требования инвесторов о прозрачности информации, а с другой – сохранить конфиденциальную информацию.

Результаты опроса представителей компаний Ульяновского региона показали, что основными причинами низкого уровня информационной прозрачности российских компаний можно считать такие, как риск привлечения внимания проверяющих органов, незрелость российских компаний в области корпоративного управления и стремление минимизировать риск оказаться в невыгодном конкурентном положении.

Для получения необходимой информации о компании большинство российских и иностранных инвесторов использует официальные источники (интернет-сайты, годовые отчеты и т.д.). Однако некоторые инвесторы предпочитают использовать данные авторитетных рейтинговых агентств, мнения авторитетных лиц или информацию из неофициальных источников (например, независимых директоров).

Работу конференции завершил «круглый стол» *«Трансформация требований к профессиональному менеджменту в новом мире»* (ведущий – **С.Р.Филонович**, декан Высшей школы менеджмента ГУ – ВШЭ). Проведение «круглого стола» дало возможность участникам конференции в атмосфере неформального общения обменяться мнениями, провести дискуссию по актуальным вопросам бизнес-образования.

Направление дискуссии определило выступление С.Р.Филоновича, в котором он предпринял попытку раскрыть сущность понятия «life-long learning» и определить связь новой концепции с изменениями, которые сегодня осуществляются в процессе рефор-

¹ Полностью доклад публикуется в данном номере.

мирования российской системы образования. Переход от элитного университетского образования, каким оно было в XIX веке, к массовому высшему образованию XX века привел к весьма серьезным последствиям. Произошли, во-первых, резкий рост дисперсии в качестве абитуриентов, во-вторых, изменение мотивации получения высшего образования и, в-третьих, обострение в связи с ростом объемов знаний проблемы отбора «фундаментальных» знаний. Таким образом, эти и другие особенности современного общества позволяют сделать вывод о том, что в XXI веке стремление быть конкурентоспособным на рынке труда толкает индивидуума постоянно совершенствовать и дополнять знания, которые он приобрел, получив высшее образование. В докладе отмечены те причины, которые заставляют современного человека встраиваться в процесс «life-long learning».

Вторую часть выступления С.Р.Филонович посвятил тем преобразованиям, которые необходимы университетам, а также изменениям моделей администраторов и преподавателей образовательных учреждений.

Трансформация системы образования потребует следующих преобразований университетов:

- восстановление элитности некоторой части университетов;
- главной задачей элитных университетов должно стать формирование у студентов навыков генерации нового знания;
- быстрое реагирование университетов на изменяющиеся потребности социума;
- отказ университетов от модели «башни из слоеной кости» и пересмотр цели генерации знаний, переосмысление своей исследовательской деятельности;
- встраивание университетов в систему «life-long learning».

В настоящее время многие университеты практически не отвечают на потребности современного общества в специалистах. Процесс адаптации программ обучения идет неприемлемо медленно и сильно отстает от скорости изменений в практике бизнеса. По мнению докладчика, назрела необходимость смены традиционной факультетско-кафедральной структуры университета классической матричной структурой. При этом кафедры из центров реализации программ превращаются в центры компетенций, которые взаимодействуют с руководителями программ соответствующего уровня. Переход к такой организационной структуре будет способствовать развитию инноваций в сфере образования и уменьшит противоречия между быстро изменяющейся социальной средой и консервативной системой образования.

Переход к новой структуре должен сопровождаться изменениями моделей администраторов и преподавателей, в основе которых ориентация на новые тре-

бования к преподавателям и администраторам образовательных учреждений.

Главные требования к преподавателю:

- мотивация к непрерывному обновлению собственных знаний;
- владение современными образовательными технологиями;
- педагогическое мастерство и мотивация к его совершенствованию;
- навыки командной работы;
- способность к исследовательской деятельности и т.д.

Наиболее значимые требования к администратору:

- широкая эрудированность в предметной области;
- известность в профессиональных кругах и обладание широкой сетью профессиональных связей;
- обладание лидерскими качествами, способность привлечь опытных профессионалов и молодых специалистов в данной предметной области и т.д.

Завершая выступление, С.Р.Филонович отметил особую роль бизнес-образования в рассматриваемом процессе трансформаций. Бизнес-образование должно постоянно экспериментировать, осваивать новые образовательные технологии и новый опыт, которые впоследствии могут быть распространены на образование в целом.

Тема эффективности дополнительного образования была продолжена в докладе **С.А.Филина**, директора Института директоров (Алматы, Казахстан). Выявление и научное обоснование новых подходов и методов обучения административно-управленческого персонала (АУП) компаний – цель проведенного в 2002 – 2007 годах исследования эффективности внутрифирменных систем обучения персонала. По мнению группы исследователей, в основе эффективности системы обучения лежат три фактора:

- среда обучения взрослых, или андрогагическая среда;
- входной контроль, или оценка необходимого обучения;
- требования к носителю ключевых компетенций – преподавателю.

В рамках краткосрочных программ ставится цель обновления знаний, активизации уже имеющихся знаний и навыков, а также изменения убеждений обучающихся. В связи с этим предъявляются новые требования к преподавателям, обучающим АУП компаний.

Результаты опроса руководителей и сотрудников кадровых служб до обучения (147 интервью) с целью



определения области и тем будущего обучения показали, что больше половины сотрудников находятся в состоянии «неосознанной некомпетентности». Они очень широко определяли область обучения, но не смогли определить темы и модули учебной программы, которые им необходимо изучить для работы в компании. По данным исследования, только 17% первых руководителей, 13% руководителей функциональных служб и 29% сотрудников кадровых служб смогли самостоятельно определить содержание предстоящего обучения. Кроме того, в докладе содержались данные, подтверждающие вывод о том, что чаще всего ни руководители, ни сотрудники не имеют четкого представления о том, чему им надо учиться и чему учить персонал. На этом этапе определения предстоящего обучения им необходима методическая помощь преподавателей.

Тестирование групп до начала обучения и после окончания программы показало, что при эффективном краткосрочном обучении руководителей изменяются в основном не знания и навыки руководителей, а их убеждения. Изменения в убеждениях меняют их подход к своей практической деятельности, а следовательно и принимаемые руководителями управленческие решения.

Результаты проведенного исследования заставили задуматься о новой роли преподавателя при краткосрочном обучении АУП. Преподаватель, признавая факт, что участники программы могут превосходить его по компетенциям в определенных областях, должен не столько осуществить передачу новых знаний и навыков, сколько способствовать выработке новых убеждений и суждений у участников программы. В связи с этим в докладе были представлены общекультурные и методологические требования к преподавателю при обучении АУП компании.

«В условиях рыночной неопределенности одним из требований к руководителю является наличие у него стратегического мышления», – подчеркнул **М.И. Григорьев**, проректор Международного института менеджмента ЛИНК, выступивший с докладом «Роль стратегического мышления в управлении в условиях рыночной неопределенности». М.И. Григорьев уделит большое внимание проблеме неопределенности, которая присуща современной среде бизнеса. В докладе были рассмотрены возможности использования известных аналитических инструментов в зависимости от уровня неопределенности и потребностей стратегического процесса. Учебные программы МИМ ЛИНК включают специальные модули (с использованием активных методов обучения), направленные на развитие у слушателей стратегического мышления.

Е.М. Панина, научный руководитель программы подготовки магистров «Корпоративное управление» Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС», акцентировала внимание на базовых по-

ложениях и особенностях подготовки магистров в области корпоративного управления. Создатели программы придерживались следующей идеологии: междисциплинарность, партнерство с бизнесом, включение в учебный процесс мастер-классов, дополнительные возможности. Специализация включает три блока дисциплин: управленческие, правовые и финансовые. Обучение ставит целью развитие аналитических навыков, сочетание практической ориентации с навыками проведения исследований, что закрепляется при написании магистерской диссертации.

Подводя итоги, Т.В. Люлькина отметила высокий уровень конференции, актуальность представленных докладов, разнообразие затронутых проблем и большую заинтересованность участников конференции в повышении эффективности образовательных программ. Эксперты и гости конференции высказали мнение о том, что эффективное корпоративное управление невозможно без бизнес-образования, отвечающего современным требованиям качества. Как отметил С.Р. Филонович: «некоторые школы России уже достигли международного уровня по содержанию программ, качеству образования. Время ученичества российских бизнес-школ прошло. Теперь мы можем разрабатывать собственные программы с учетом того, в каком мире мы живем и какие задачи стоят перед нашей страной».

Регулярное проведение конференций, на которых обсуждаются актуальные проблемы корпоративного управления, способствует продуктивному диалогу между представителями образовательного сообщества и бизнеса. В условиях нарастающей глобализации и усложнения мировой экономики от эффективности корпоративного управления во многом зависит успешное развитие корпоративного сектора российской экономики.



Т.В.Люлькина

Трансформация бизнеса и бизнес- образования в современном мире

По материалам XIII Международной конференции РАБО

С 1 по 8 ноября 2009 года на острове Кипр прошла XIII Международная конференция Российской ассоциации бизнес-образования «Трансформация бизнес-образования под влиянием глобальных изменений». В работе конференции приняли участие представители бизнес-образования из различных городов России и зарубежные гости

Открытие конференции и первое пленарное заседание проходили в Государственном университете Кипра в городе Никосия при поддержке и участии представителей руководства республики, а также ее ведущих университетов и бизнес-школ. С приветственным словом к участникам обратились С.Зениос, ректор Государственного университета Кипра, и Л.И.Евенко, президент РАБО. Приветствие участникам от имени чрезвычайного и полномочного Посла Российской Федерации на Кипре В.Д.Шумского передал советник посольства В.Морозов. При этом была подчеркнута необходимость усиления связей между университетами разных стран и важность кооперации между университетами, особенно с точки зрения обмена экспертными знаниями в узких областях.

На первом пленарном заседании «Новые подходы к бизнес-образованию в меняющемся мире» (ведущий – С.П.Мясоедов, ректор ИБДА АНХ при Правительстве РФ, вице-президент РАБО) были представлены доклады, посвященные подготовке лидеров, проблемам и особенностям бизнес-образования в меняющемся мире.

Работа сессии началась с доклада ректора Государственного университета Кипра **Ставрога Зениоса**, в котором рассматривались три важных вопроса:

- 1 В каком мире мы живем?
- 2 Какие лидеры нам нужны в изменяющемся мире?
- 3 Какое образование необходимо лидерам в этих условиях?

Отвечая на эти вопросы, С.Зениос отметил, что в мире постоянно происходят изменения, которые не позволяют контролировать их. Имеющиеся знания и решения не работают. Необходимо экспериментировать и искать новые решения. По его мнению, в период



Татьяна Владимировна ЛЮЛЬКИНА, кандидат технических наук, директор Открытой школы бизнеса Ульяновского государственного технического университета

адаптивных изменений миру необходимы лидеры, понимающие, что нужно преодолевать человеческие слабости, чтобы преодолеть кризис и достичь успеха. Лидер должен предсказывать будущее, а для этого уметь определяться с настоящим, должен иметь собственное видение ситуации и заражать этим других путем чистоты и четкости своих мыслей. Лидер должен обладать настойчивостью и терпением, как генерал Кутузов и адмирал Ньюмен. Докладчик подчеркнул, что легко говорить, но нелегко приобрести эти черты, ведь, как писал Л.Н.Толстой: «Человек всегда знает, что должен делать другой человек, но не знает, что должен делать он сам». С. Зениос выразил мнение, что лидерам необходимо владеть иностранными языками, стремиться к пониманию чувств и эмоций других людей, знать историю, изучать институциональное общение, институциональное устройство, его влияние на нас, нашу жизнь и социально-политические проблемы, изучать естественные и экономические науки, быть рациональными, отвечать требованиям окружающих, быть чувствительными и уважать не только свои чувства и ценности, но и чувства и ценности людей вокруг.

М.Я.Иоффе, ректор Института экономики и финансов «Синергия» (Москва), выступил с докладом «Подготовка социально-ответственного менеджмента: проблемы и возможности бизнес-школ», в котором с позиции ректора бизнес-школы, за 22 года своего существования прошедшей многие исторические этапы, выразил мнение о том, что наши лидеры не прониклись чувством собственной ответственности и бизнес-этики. Необходимо готовить тех, кто может предвидеть изменения в стране и в глобальном масштабе быстро реагировать на изменения, выстраивать эффективные отношения с партнерами. Низкая платежеспособность клиентов бизнес-школ затрудняет поддержание программ на высоком уровне. По прогнозам докладчика, в 2010 – 2011 годах глубокий кризис «накроет» бизнес-образование. С точки зрения методов обучения была подчеркнута необходимость увеличения самостоятельной творческой работы, бизнес-проектов, необходимость акцента на макротенденциях. К недостаткам подготовки в бизнес-школах докладчик отнес фокусирование на текущих проблемах, прикладной характер обучения. Мало внимания уделяется теоретико-методологической масштабной подготовке, позволяющей научиться предвидеть. Было высказано сомнение в соответствии цены и качества многих программ.

Л.И.Евенок, президент РАБО, ректор ВШМБ АНХ при Правительстве РФ (Москва), посвятил доклад новым концепциям и моделям бизнес-образования. По его мнению, в ближайшие десять лет Россию ждет революция в бизнес-образовании, чертами которой будут компетентностный подход к обучению, электронное (дистанционное) образование, обеспечи-

вающее широкий доступ к массивам знаний и информации, которые существуют в мире, непрерывность образования или самостоятельное обучение людей. Отмечая сегодняшние изменения в бизнес-образовании, президент РАБО ответил на следующие вопросы: что изменяется в профессиональных аспектах образования менеджеров, что меняется в развитии личности и что меняется в образовательных институтах? Основы менеджмента родились в условиях стабильной внешней среды и ставили задачу помочь взять организацию под контроль. Сегодня мир изменился, необходима наука, помогающая измениться, адаптироваться к условиям внешней среды. Наука менеджмента находится в кризисе, однако стали применяться подходы, связанные с развитием личности. Переходя к институциональным аспектам изменений, Л.И.Евенок отметил, что российские бизнес-школы придерживаются разных моделей MBA:

- «Храм знаний», или исследовательская модель (например, Лондонская бизнес-школа, американская Top 20, INSEAD и т.д.). Главное здесь – акцент на исследования, связь с наукой (фундаментальная модель).
- «Росконцерт». Есть группа людей – организаторов программ, есть государственные требования, где написано, что такое MBA, и есть рынок преподавателей, за которыми ведется охота. Это самая распространенная модель, которая хорошо воспринимается образованной публикой, но не показывает очень хороших образовательных результатов в виду отсутствия самостоятельной работы, обратной связи и контроля.
- «Элитный клуб» (например, школа В.Морыженкова) объединяет образовательный аспект и развитие личности менеджера, но дает недостаточно системные знания.
- «Цех № 5» – это корпоративные MBA (например, «MBA – Газпром» у ИМСП, «MBA – Сбербанк» в ВШЭ, «MBA – IBM» и т.д.). Люди, имея такую степень, не могут перейти с ней в другую корпорацию.
- «Инкубатор предпринимательства» (пример – «Сколково»). Решает узкую задачу подготовки предпринимателей, или «носителей амбиций».
- «Кадровый центр», или клиентоориентированная MBA, образование ради карьеры (пример – ВШМБ АНХ). Много курсов по выбору, но очень трудно управлять.
- «Книжный магазин», или модель дистанционного образования. Отличается хорошими материалами, но возникают проблемы обратной связи и расширения личных контактов
- Две отрицательные модели: «Подделка» и «Базар».

Завершая свое выступление, президент РАБО назвал соединение моделей «Кадровый центр» и «Храм знаний» оптимальной моделью бизнес-школы.

Вторую сессию пленарного заседания открыл **С.П.Мясоедов**, ректор ИБДА АНХ при Правительстве РФ, вице-президент РАБО (Москва), докладом «Трансформация бизнес-образования: новые тренды в разработке программ в условиях кризиса», в котором, анализируя опрос клиентов и прессу, подчеркнул, что кризис потребления бизнес-образования шел следом за кризисом в экономике. Первый удар кризиса в бизнес-образовании сместился с осени 2008 года на весну 2009 года, когда в большинстве бизнес-школ было отмечено падение набора на 45 – 55% по сравнению с прошлыми годами. К осени 2009 года набор вырос до 65 – 75% от наборов прошлых лет, но осталась необходимость решить вопрос: «Как реструктуризировать пакет программ в ответ на изменения рынка?».

Что касается рынка, то он, по мнению С.П.Мясоедова, расслаивается и уходит из середины в «up and down» маневр. DOWN-программы, связанные с высшим образованием, нацелены на потребителей, которые не могут обучаться по дорогим программам MBA и выбирают более дешевые магистерские программы с привычным ритмом занятий. UP-Executive MBA, или специализированные годовичные программы с акцентом на «general management», к сожалению, отсутствуют на российском рынке образовательных программ.

Докладчик подчеркнул, что бизнес-школы должны смотреть на потребности клиентов через призму их интересов, например, увеличивать число бизнесменов, участвующих в преподавании. Кроме того, существует сегментация потребностей: менеджерам низшего звена нужны конкретные инструменты, а топ-менеджерам – возможность дискуссий и связей. Программы должны строиться как легоконструктор.

Питер Калладайн, директор по аккредитации ассоциации программ MBA – AMBA (Великобритания), в докладе «Стратегии для выживания» сосредоточился на ответах, которые бизнес-школы могут дать в сложившихся рыночных условиях. Большинство бизнес-школ отвечает на рыночные изменения с помощью маркетинговых инструментов:

- повышение эффективности за счет использования электронных коммуникаций (сайты, баннеры);
- привлечение клиентоориентированных администраторов;
- работа с выпускниками;
- поддержка регулярных отраслевых контактов;
- ввод дополнительных программ для повышения финансовой стабильности;
- объединение с другими бизнес-школами;
- непрерывное обновление курсов и учебных материалов.

Ректор Киевского национального торгово-экономи-

ческого университета **А.А.Мазараки** в докладе «Перспективы развития бизнес-образования в Украине: влияние глобальных изменений» рассказал об изменениях украинского бизнес-образования, которое отмечает свое 20-летие. Исследования показали, что в Украине в этом году в 2,5 раза уменьшилось количество вакансий для выпускников MBA по отношению к прошлому году, а резюме от выпускников MBA отправлено в 3,2 раза больше. Доля кандидатов со степенью MBA составила 2% (годом ранее – 0,7%). В основном степень MBA – это дополнительное преимущество, но для 13% вакансий в прошлом году степень MBA была обязательной, причем речь шла о степени, полученной в одной из ведущих бизнес-школ Европы или США. 70% выпускников MBA на момент исследования были трудоустроены. В 2 раза уменьшились затраты компаний на обучение персонала, что сказалось на сокращении контингента слушателей бизнес-школ. Мотивацией для 40% слушателей является улучшение карьерных возможностей, для 60% – приобретение навыков. По мнению докладчика, в подавляющем большинстве соискатели платят сами, контингент слушателей увеличивается за счет собственников малого и среднего бизнеса.

А.А.Мазараки считает, что бизнес-образование ждет изменения: снизится количество краткосрочных программ, важными в обучении станут дополнительные возможности – увеличение числа курсов по выбору и возможность посещения семинаров. Жесткая конкуренция приведет к тому, что уменьшится количество игроков, а те бизнес-школы, которые останутся, должны будут изменить свои стратегии. Существует два слабых места: слабое знание отечественной специфики бизнеса и высокая стоимость обучения. Дальнейшее развитие рынка бизнес-образования в сторону большей дифференциации специализации будет сопровождаться появлением глобальных программ.

Конференцию продолжил «круглый стол» «Интернационализация бизнес-образования: возможности, проблемы, успехи» (модератор – **С.А.Щенников**, ректор МИМ «ЛИНК»).

В рамках «круглого стола» **Андреас Харито**, заместитель декана школы бизнеса и руководитель программы MBA Государственного университета Кипра, отметил изменения, которые происходили в мире в последние годы и которые привели к необходимости перехода от локального мышления к международному, рассуждал о том, как быть лидером и чего должны достичь выпускники бизнес-школ, отметил, что бизнес-школам нельзя смотреть только на проблемы сегодняшнего дня, забывая о проблемах будущего и игнорируя глобализацию, социальные и этические аспекты. В Государственном университете Кипра этим аспектам уделяется особое внимание. Здесь обучаются студенты и работают преподаватели со всего мира, причем преподаватели получают воз-

возможность побывать в Европе или США с целью налаживания деловых контактов. Это образовательное учреждение, имеющее глобальные цели и международные амбиции, которые претворяются в жизнь через партнерство с выпускниками и преподавателями, работающими по всему миру. У университета много русских партнеров и серьезные намерения развивать партнерские отношения и приглашать российских студентов для обучения.

А.Ш.Курмангалиева, проректор по академическим вопросам Международной академии бизнеса (Алматы, Казахстан), призвала в период кризиса видеть больше возможностей, а не только проблемы, которые у многих бизнес-школ похожи. Необходимы инвестиции в материальную базу и человеческие ресурсы. Например, в МАБ сотрудникам предоставляется 50-процентная скидка при обучении по своим программам. Создан новый исследовательский центр.

Г.Я.Белякова, заведующая кафедрой международного бизнеса (Красноярск), выразила пожелание возобновить семинары УМЦ РАБО по программам MBA. Это очень важно для подготовки преподавателей. В Сибирских регионах, близких к Китаю, где высокие цены на энергоносители и транспорт, для потребителей становятся определяющими вопросы конкурентоспособности. Предлагается много направлений и тем, которые могут помочь создать и сформулировать элементы инновационной экономики и обеспечения конкурентоспособности. Расширить аудиторию и в конечном счете обеспечить выдачу дипломов поможет модульный подход.

А.Г.Городнов, профессор Нижегородского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики, представил взгляд на изменения со стороны среднего бизнеса (оборот 50 – 100 млн долл.; численность персонала от 100 до 1000 человек). В докладе прозвучали результаты исследований, которые показали, что только около 2% персонала способны бороться с кризисом. Несмотря на это, малый и средний бизнес, по мнению докладчика, отреагировал на кризис очень хорошо. Эти компании сегодня не только стоят на ногах, но и раньше других сократили персонал и издержки, добились увеличения прибыли.

Мир движется от прерывистого неравновесия к постоянно неопределенности и постоянному неравновесию, поэтому кризисы будут происходить чаще. В период кризиса компании становятся дезинтегрированными, им необходимо обращать внимание на интеграцию, контролировать денежные потоки и укреплять взаимное доверие. Кроме того, разумно перейти на скользящее планирование и усиленно минимизировать затраты. Кризис показал, что в любом бизнесе есть огромный запас прочности. Докладчик рассказал о собственном опыте борьбы с кризисом, когда используется принцип подводной

лодки: отсеки бизнеса четко обозначены и отделены друг от друга, при затоплении одного из бизнесов он не остается на плаву за счет других доходных направлений, предоставляется больше полномочий руководителям департаментов. По мнению А.Г.Городнова, необходимо содействовать открытию новых сфер бизнеса, возможно, даже вводить премиальный фонд за предложение новых идей. Основной принцип сегодняшнего дня следующий: ресурсы, помещения, люди, уровень зарплаты и издержки должны соответствовать текущему положению бизнеса, а на устранение конфликтов следует тратить минимум средств, усилий и времени.

Л.В.Свиридова, декан бизнес-школы Нижегородского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики, высказала мнение, что центрами прибылей в бизнес-школе должны быть быстро меняющиеся программы. Оперировать этими программами должны преподаватели абсолютно новой формации, готовые на собственный «upgrade». По результатам исследования бизнес-школы Нижегородского филиала ГУ – ВШЭ, потребителям не важна страна, где можно получить диплом MBA, важно качество обучения и преподавательский состав. Как правило, на MBA идут те, кто хочет получить системные знания, навыки в области управления, кто стремится не только к карьерному, но и к профессиональному росту.

Обучение менеджеров не считается актуальным и сегодня, обучение носит эпизодический характер и происходит по мере возникновения потребностей. Отношение руководства к обучению на MBA следующее: 31% рекомендуют, 28% поддерживают, 24% безразличны. Итак, единого мнения у руководства нет. Скорость продвижения по службе у выпускников программ MBA выше, чем у менеджеров, не обучавшихся по этим программам. Решающие аспекты в выборе программы MBA – это практическая отдача от обучения, возможность учиться в удобном режиме без отрыва от работы и репутация учебного заведения. Слушатели получают от MBA новые знания, систематизацию уже имеющихся знаний и возможность решения конкретных проблем бизнеса. В результате обучения слушатели планируют сменить место работы, остаться на прежнем месте, но уже с иным вознаграждением, или продвинуться по службе. На MBA идут за новыми знаниями, возможностью карьерного роста и получением высокого дохода, а также за новыми деловыми связями. Выбирают бизнес-школы по преподавательскому составу, месту в рейтингах и местоположению, а на вопрос «Является ли бизнес-образование востребованным?» 98% опрошенных отвечают: «Да».

Второй день конференции прошел в конференц-зале гостиницы «Le Meridien Limassol SPA» и начался с групповой работы по теме «Ожидаемые изменения в отечественных школах бизнеса в ближайшие пять

лет: прогноз и оценка». Модераторами выступили **Л.И.Евенко**, президент РАБО, и **В.В.Годин**, председатель Совета РАБО. Все участники конференции в группах обсуждали свои прогнозы и оценки. Затем группы представили результаты своей работы для общего обсуждения.

Группа «Восток» пришла к выводу, что компетентный подход в EMBA практически невозможен, а на уровне MBA он достаточно ограничен в применении, поэтому главным становится сохранение креативности на рынке и в процессе обучения. Ориентация на конкретный результат – более значимый подход. Для реализации проектного метода используются рабочие площадки, которые выбираются среди лучших предприятий региона. Для бизнес-школы важно «выращивание» собственных звезд MBA, такие преподаватели проходят обучение в западных школах бизнеса. Необходимо учитывать и межрегиональный аспект, то есть привлекать преподавателей из других регионов и обмениваться опытом. Также важны эффективный менеджмент, формирование имиджа через слушателей и выпускников (лояльность очень дорогого стоит), обновление знаний выпускников (например, направляя выпускникам раздаточные материалы с новой информацией).

Н.Б.Акатов, говоря о новой бизнес-модели, отметил новую философию качества – переход от качества исполнения нормативных требований к качеству восприятия работы заказчиком, а также новый тип изменений – раньше изменения происходили медленно, а сейчас реагировать нужно очень быстро. Должны быть выработаны схемы постоянной работы с бизнесом.

С.П.Мясоедов повторил мысли Е.Н.Лиде о том, что на нынешнем этапе очень важной является индивидуализация работы, а также необходимо более широко привлекать выпускников-преподавателей. Кроме того, С.П.Мясоедов отметил, что у нас несколько сегментов клиентов: крупные «окологосударственные» компании, корпоративные MBA, клиенты открытого рынка и «поколение модернизации», которые ставят перед школами бизнеса различные цели.

Л.И.Евенко, подводя итоги выступления группы «Восток», отметил, что в ближайшие пять лет произойдет смена моделей бизнес-школ: от академической ориентации и понимания компетенции как абстракции, вытекающей из модели идеального менеджера, к модели, приближенной к бизнесу. Следует развивать те компетенции, которые нужны бизнесу. Прозвучала идея обращения не к абстрактному слушателю, а к человеку, у которого есть эмоции и ожидания, на которые следует воздействовать, начинать с учебного процесса, где можно вводить индивидуализацию работы и обеспечивать преемственность между студентами и профессорами.

Группа «Запад» рассмотрела три аспекта портфеля программ школы бизнеса:

1 Форматный аспект. Тенденции таковы: 2010 год – развитие программы MBA будет слабым, 2014 – 2015 годы – MBA снова начнет развиваться. В 2010 – 2011 годах приоритет будет за короткими программами «MBA-конструктор» или «MBA-матрешка».

2 Содержательный аспект. Основные тенденции: инноватика в разных видах и высокотехнологические отрасли, ориентация на военно-промышленный комплекс, нанотехнологии, экологический менеджмент, обучение предпринимательству, конкурентному поведению, поведению в конкурентной среде, опора на малый и средний бизнес.

3 Технологический аспект. Технологическая опора на современные коммуникационные и информационные средства, развитие дистанционной MBA.

Кроме того, группа проанализировала различные категории потребителей и возможные ответы на их потребности. Например, для физических лиц может применяться принцип матрешки: коучинг для собственников, развитие управленческих компетенций для менеджеров, тренинговая часть и отработка конкретных навыков для сотрудников.

По мнению группы, принципы формирования ценовой политики должны включать:

1 Платежеспособность клиентов и гибкую систему скидок. Принцип матрешки: пакетные услуги.

2 Учет региональных особенностей.

3 Конкурентоспособность услуг и дифференциация программ по их маржинальности.

С.А.Щенников отметил, что e-learning как системная инновация подвержена дискредитации. Бизнес-образование по-прежнему рассматривается в рамках традиционной университетской модели. Инструментами достижения качества в рамках этой модели являются качественный контингент и качественные преподаватели. Необходимо понимать, на чем мы строим стратегии, так как бизнес-образование, которое копирует университетскую модель, обречено. За компетентным подходом стоит совсем другая образовательная модель. Главная наша проблема – перестроить свое поведение. С.А.Щенников предложил называть клиентов бизнес-школ «обучающиеся», а не «слушатели», так как «слушатель» не может работать в активных методах. По его убеждению, представители бизнес-образования должны замолчать и начать слушать представителей бизнеса.

Группа «Запад» определила, что ключевым на сегодня остается вопрос выживания и финансовой устойчивости наших учебных заведений. Чтобы обеспечить эту позицию, предлагается выделить центры прибыльности и центры затрат, разделить

весь бизнес по проектам, и по каждому проекту отследить устойчивость, ликвидность и т.д. Этот стандартный подход даст возможность управлять эффективно.

Л.И.Евенко, подводя итоги выступления группы, отметил: «Мне очень близко разделение по хозяйствам как в теории, так и на практике. Но это модель бизнес-роста, когда все шероховатости не видны, а в эпоху дефицита очень существенны ошибки прошлых периодов и происходит рецентрализация. Но подход по поводу управленческого учета и управления издержками верен, он должен быть у нас в крови, все должны его знать и участвовать в этом».

Т.В.Люлькина, представляя мнение **группы «Юг»**, подчеркнула, что структура бизнес-школы и необходимые для ее успешной деятельности ресурсы должны рассматриваться в зависимости от масштаба ее деятельности: региональная, национальная, глобальная. Сегодня, когда требования бережливого отношения к ресурсам пропагандируются везде, в том числе и в среде наших клиентов, и у нас самих, необходимо проанализировать, не тратим ли мы на неважные ресурсы денег больше, чем на важные. Следует регулярно проводить аудит ресурсов. Например, в условиях возрастающей стандартизации услуг наличие бренда является решающей составляющей успеха бизнес-школы, и сюда надо вкладывать деньги. Каждый должен выбрать, над каким брендом он будет работать – организации, продукта (услуги) или личности, но наращивать этот ресурс необходимо. С точки зрения человеческих ресурсов, ключевым являются преподаватели. Идеальным, по мнению группы, остается преподаватель – бизнес-партнер, то есть и администратор, и преподаватель в одном лице, а не приходящий «свободный художник», качество работы которого зависит от настроения. Т.В.Люлькина призвала с осторожностью подходить к решению о закрытии затратных проектов. Следует прогнозировать, что может оказаться важным для успеха в будущем, и наращивать соответствующие ресурсы, сотрудничая с бизнесом, создавая альянсы.

Н.Б.Акатов рассказал о существующей практике оценки результатов самостоятельных центров прибыли. Этим занимается специально созданный экспертный совет. В результате появляется портфель с интегрированным показателем риска, с собственными матрицами оценки этого риска и мониторингом.

Подводя итоги, научный руководитель конференции М.Я.Иоффе отметил: «Хотелось бы обратить внимание на некоторые точки. Ректор института Кипра отмечал, что лидер должен быть прежде всего человеком высокообразованным и блестяще знать языки, я с ним полностью согласен, так как человек, не знающий языков, не способен общаться в глобальной среде. Л.И.Евенко предложил нам совершенно

новую трактовку бизнес-школы, и каждый может ее на себя примерить. Нам важно выстроить схему бизнес-моделей, чтобы выстроить всю систему бизнес-образования в нашей стране. Т.В.Люлькина предложила свою систему: региональная, национальная, глобальная и т.д. Надо подумать, кто будет это разрабатывать, где мы возьмем на это деньги. К сожалению, РАБО так и не удалось, особенно в последнее время, проводить ежегодный мониторинг состояния бизнес-образования в России. Согласен с утверждениями С.П.Мясоедова о необходимости создания программ, адаптированных к целям и задачам работодателей и самих слушателей. Наиболее важные моменты – это операционный менеджмент, сокращенный период обучения. Отметим также мнение международного бизнес-сообщества о необходимости включения в программы вопросов социальной ответственности бизнеса. Хочется подчеркнуть такой момент: наборы растут, но спрос работодателей резко падает. Серьезный вопрос – сокращение издержек бизнес-школы. Интересная мысль прозвучала в выступлении Питера Калладайна, представителя АМБА: одним из условий выхода из кризиса бизнес-школы является маркетинг, то есть создание нового откорректированного продукта».

Участники конференции высоко оценили выбор темы и формат дискуссии, а также отметили содержательность и полезность состоявшегося обсуждения для своей практической деятельности. Самыми яркими были признаны выступления С.П.Мясоедова и Т.В.Люлькиной. Участники особо отметили предоставленную возможность высказать и обсудить мнения всех собравшихся и рекомендовали продолжить практику групповой работы на следующих конференциях.



Международная конференция «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения»

По материалам XI Научно-практической конференции
МИМ ЛИНК

XI Научно-практическая конференция «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения», организаторами которой стали 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», прошла 4 декабря 2009 года в Москве при поддержке Министерства образования и науки РФ, Ассоциации негосударственных вузов, Российской ассоциации бизнес-образования

На конференции обсуждались проблемы качества дистанционного образования, актуальные проблемы экономики и менеджмента в контексте подготовки управленческих кадров, вопросы управления знаниями и инноваций, проблемы нормативно-правового обеспечения системы дистанционного образования, научно-методические подходы к реализации дистанционных образовательных технологий и накопленный опыт реализации ДО в различных образовательных учреждениях. Всего в конференции приняли участие 140 представителей из 50 организаций двадцати городов России. 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.

К началу конференции был издан сборник тезисов докладов, а также материалы предыдущей конференции.

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 приветственным словом к участникам конференции обратились ректор МИМ ЛИНК **С.А.Щенников** и председатель Всероссийского педагогического собрания, член генерального совета ВПП «Единая Россия», ректор МГУТУ **В.Н.Иванова**.

На пленарном заседании были заслушаны доклады:

- **В.А.Зернов, В.А.Минаев** «Инновации – стратегический путь развития современной образовательной среды вуза».
- **В.А.Демин** «Применение дистанционных образовательных технологий при подготовке инженеров».
- **В.Е.Бочков** «Система менеджмента качества распределенного исследовательского университета: лучшие практики документирования процессов».
- **А.А.Вербицкий** «Парадоксы реформирования образования».
- **С.Е.Шишов** «О проблеме качества образования студента и качества вузовского образования в системе ДО».

На конференции работало восемь секций:

- Секция 1: Современные проблемы менеджмента и качество ОДО.
- Секция 2: Методологические и дидактические проблемы качества ОДО.
- Секция 3: Управление знаниями, инновации и качество ОДО.
- Секция 4: Проблемы организации виртуального обучения и создания учебных материалов.
- Секция 5: Опыт реализации и качество ОДО в различных образовательных учреждениях.
- Секция 6: Методология обучения иностранным языкам в системе ОДО.
- Секция 7: Нормативно-правовое обеспечение системы ДО.
- Секция 8: Актуальные вопросы российской экономики в контексте современного образования.

На секционных заседаниях было заслушано и обсуждено 70 докладов, лучшими среди них признаны:

- **Т.А.Астахова** (ВТУ) «Гибкое управление процессом обучения на дистанционных программах в области бизнес-образования».
- **Л.В.Бендова** (МИМ ЛИНК) «Модель компетентности как инструмент управления человеческими ресурсами».
- **Л.В.Кабанова** (МУБиНТ) «Технологии электронного обучения для поколения Y».
- **И.А.Кудрова** (МИМ ЛИНК) «Рациональность как феномен обучения: постановка проблемы».
- **Л.В.Мартеева** (ГСИ) «Проблемы личностного развития обучающихся в ОДО: философский аспект».
- **Т.Н.Мартынова, О.В.Сгибнева** (МГИУ) «Правовые проблемы использования вузами дистанционных технологий при реализации программ высшего профессионального образования».
- **Э.А.Смирнов** (ГУУ) «Институциональная платформа технологии «живых решений» в системе дистанционного обучения».
- **Ю.Л.Троицкий** (РГГУ) «Методология репрезентации конфликта в системе бизнес-образования».
- **Э.С.Хазанович** (Тулский филиал РГТЭУ) «Творческий элемент в интерактивном практикуме».
- **В.А.Шляхова** (МГИУ) «Об опыте работы над электронным учебным пособием по английскому языку».
- **Н.Г.Яковлева** (МФЮА) «Формирование структурных элементов системы дистанционного обучения МФЮА».

На заключительном заседании выступили ведущие секций с сообщениями об их работе. Участники и гости мероприятия отметили высокий уровень докладов и прекрасную организацию конференции, которая проходила в здании Московского филиала МИМ ЛИНК.



Е.А.Волкова

Триединство власти, бизнеса и бизнес- образования

По материалам Международной
научно-практической конференции

В Ульяновском государственном техническом университете (УлГТУ) 29 – 30 января 2010 года прошла Международная научно-практическая конференция «Единство власти, бизнеса и бизнес-образования – путь к успешному обществу», посвященная 20-летию Российской ассоциации бизнес-образования. Организаторами конференции выступили Межрегиональная ассоциация преподавателей МВА (МАП РАБО), Центр бизнес-образования и кафедры «Экономика и менеджмент» УлГТУ, ведущие предприятия и правительство Ульяновской области



Елена Александровна ВОЛКОВА, директор Центра бизнес-образования, заместитель декана экономико-математического факультета Ульяновского государственного технического университета

В последние годы представители власти, бизнес-сообщества, ведущих бизнес-школ неоднократно затрагивали вопросы инновационной экономики, развития предпринимательского потенциала и компетенций руководителя и специалистов нового поколения. На данной конференции представилась уникальная возможность обсудить эти вопросы в условиях конструктивного диалога.

Конференция началась с посещения гиганта авиастроения России – ЗАО «Авиастар-СП». Экскурсия поразила гостей размахом авиастроительного комплекса и лишней раз подчеркнула практическую направленность конференции. Во второй половине дня в УлГТУ прошло пленарное заседание. С приветствием и пожеланием успешной работы к участникам конференции обратились **В.Х.Зиннуров**, министр промышленности и транспорта Ульяновской области, и **С.Я.Королев**, первый проректор – проректор по учебной работе УлГТУ.

Работа конференции началась докладом **В.Х.Зиннурова** «Повышение конкурентоспособности региона на основе интеграции власти, бизнеса и образования». Докладчик начал свое выступление со слов президента РФ Д.А.Медведева: «Российский бизнес до сих пор предпочитает торговать тем, что создано в других странах, а конкурентоспособность нашей продукции позорно низка». Развитие Ульяновской области зависит от всех элементов рынка и в первую очередь от конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Обеспечение условий для цивилизованного и динамично развивающегося рынка – ключевой элемент в числе региональных приоритетов нашей страны.

Эффективным направлением повышения конкурентоспособности Ульяновской области является реализация инновационных проектов, связанных с развитием нанотехнологий. В настоящее время разрабатывается целевая программа сотрудничества Ульяновской области с государственной корпорацией «Российская корпорация

нанотехнологий». Совместно с компанией «Русские Технопарки» планируется участие в конкурсе с целью создания нанотехнологического центра в регионе.

В целях повышения конкурентоспособности Ульяновской области подписано соглашение о создании консорциума «Научно-образовательно-производственный кластер «Ульяновск-Авиа», которое направлено на обеспечение конкурентоспособности продукции предприятий авиастроительной отрасли Ульяновской области за счет создания эффективных механизмов взаимодействия органов власти, образования, науки и производства на основе частно-государственного партнерства. В целях обеспечения предприятий авиационной промышленности Ульяновской области квалифицированными кадрами разработана и принята «Комплексная программа по привлечению, подготовке и закреплению персонала на предприятиях авиастроительного комплекса Ульяновской области на 2009 – 2011 годы». Работы по обеспечению персоналом с использованием частно-государственного партнерства также проводятся в машиностроительных отраслях Ульяновской области.

Возможности образовательной системы региона позволяют в полной мере обеспечить рост экономики в инновационном формате. Ульяновская область характеризуется высоким уровнем развития и использования инновационного потенциала – по данному показателю область занимает второе место в Приволжском федеральном округе после Нижегородской области.

В заключение В.Х.Зиннуров отметил, что посткризисная экономика должна основываться на знаниях и инновациях. В условиях изменения структуры рынка выживут те предприятия, которые обеспечивают опережающую подготовку высококвалифицированного персонала в соответствии с потребностями бизнеса, имеют перспективную стратегию развития и понимание того, что происходит в экономике и политике.

Тема развития инновационной экономики была продолжена **Ж.У.Мухамедьяровой**, генеральным директором Центрально-Азиатского фонда развития менеджмента (САМАН, Алматы, Казахстан), которая рассмотрела влияние бизнес-образования на конкурентоспособность Центрально-Азиатского региона. В докладе проблема бизнес-образования была сопряжена с новой социальной рыночной экономикой Казахстана. Взаимное недовольство власти и бизнеса – основная причина трудностей, постоянно возникающих в экономической сфере. Совмещение демократического, демографического и духовного прогресса с экономическим развитием придает социальной экономике особый позитивный характер. Внедрение лучшей мировой практики в законодательстве и государственном управлении, развитие политической системы и гражданского общества – это базовое условие стабильного и устойчивого развития.

Н.Б.Акатов, декан факультета МВА Института повышения квалификации Регионального межотраслевого центра переподготовки кадров (ИПК РМЦПК, Пермь), выступил с докладом «Управление инновационным развитием бизнес-школы», в котором была освещена проблема инновационной несостоятельности бизнеса и бизнес-образования, а также актуальность научного осмысления создавшейся ситуации. В качестве нового методологического подхода к управлению инновационным развитием бизнес-школы Н.Б.Акатов предложил рассмотреть модель организационного совершенствования, которая применяется для реальной оценки своих достижений, уровня развития, для сравнения собственных достижений с лучшей практикой, концентрации деятельности по совершенствованию, приведения всех инициатив в единые рамки, для выявления и внедрения положительного опыта.

Докладчик выделил достоинства и недостатки модели организационного совершенствования. Предложенная модель обеспечивает единый язык коммуникации с бизнесом, дает объективную оценку управленческого потенциала организации, инструмент для объективного сопоставления и бенчмаркинга, помогает отслеживать современные тенденции, является эффективным механизмом продвижения идеи бизнес-образования на рынке. К недостаткам можно отнести:

- значительную энергию и время на освоение модели и нормативного языка описания подходов;
- необходимость наличия в организации группы подготовленных экспертов и консультантов;
- возникновение противодействия на начальном этапе, поскольку модель формирует «неудобные» вопросы к менеджменту;
- отсутствие панацеи от всех управленческих и организационных патологий.

О деятельности предприятия в современных условиях рассказала **З.А.Измайлова**, генеральный директор УК ЗАО «Фирма Русь», в докладе «Пути развития сотрудничества высшей школы и бизнеса на примере текстильного холдинга «Русь». Холдинг «Русь» существует в виде группы самостоятельных компаний, размещенных как в Ульяновске, так и в соседних областях. На предприятиях организовано вязальное, красильно-отделочное, закройное и швейное производство. Ульяновская трикотажная фабрика «Русь» работает на рынке трикотажных изделий уже более 65 лет. Сегодня на предприятии формируется новая команда управленцев, которая будет руководить фабрикой в последующие десятилетия. В резерв на замещение руководящих должностей включаются достойные молодые специалисты, способные возглавить производство. С целью поддержания молодых талантливых управленцев пред-

приятие разработало положение о предоставлении ссуд на обучение и приобретение жилья.

В докладе «Экономика знаний: от концепции к практике» **В.Д.Козлов**, ректор бизнес-школы «Green City» (Нижний Новгород), представил новую роль знаний в условиях глобализации. Если прежде наука опиралась на просветительскую картину мира и рассматривалась как абсолютная и безбрежная ценность, то сегодня возобладало понятие «полезное знание» (useful knowledge) – знание, ограниченное в принципе, сфокусированное на конкретике и нацеленное на результат, приносящий немедленную экономическую выгоду.

В условиях развития образовательных программ, быстрого роста инфраструктуры и расширения содержания дистанционного обучения, формирования реальной потребности в обучении в течение всей жизни (life-long learning) система образования вынуждена все в большей степени ориентироваться на перспективные потребности рынка труда и формировать стратегические видения своего развития с учетом этих потребностей и глобальных тенденций. На сегодняшний момент самый популярный ракурс рассмотрения образования – его роль в повышении конкурентоспособности общества, экономики и личности. В последнее время в международных организациях и академических кругах утверждается мнение о том, что способность приобретать и использовать знания становится главным фактором конкурентоспособности страны. Экономика, основанная на знаниях, – это экономика, в которой знания создаются, распространяются и используются для обеспечения хозяйственного роста и международной конкурентоспособности страны. При этом знания обогащают все отрасли, все сектора и всех участников экономических процессов.

В последнее время получило распространение понятие «общество, основанное на знаниях» (the knowledge-based society), или «общество знаний» (the knowledge society). Главное в экономике, основанной на знаниях, – не просто создать новое знание, а продуктивно использовать его. В связи с этим резко возрастает значение систем высшего образования и профессионального обучения. Другим аспектом изменения требований к образованию и профессиональной подготовке является сокращение жизненного цикла знаний и профессиональных навыков. Поэтому как никогда важным становится непрерывность образования и регулярное повышение квалификации. На данный момент существует три ключевых параметра, которые отличают бизнес-образование: скорость, дифференциация и индивидуальный подход. Успешное бизнес-образование должно опираться на компетентностный подход, соблюдение бизнес-этики, создание четкой концепции и переходе к практической реализации.

Л.И.Некрасова, генеральный директор ОАО «Контактор», выступила с докладом «Тандем бизнеса и

власти в современных условиях». В докладе был представлен опыт работы ОАО «Контактор» с зарубежными партнерами. На базе завода создано совместное предприятие с одним из крупнейших мировых производителей – французской компанией «Le GRAND». Специалисты из Франции наблюдают за производством, выявляют недостатки и курируют работу российских специалистов по их устранению.

А.В.Молодчик, заведующий кафедрой Пермского государственного технического университета, директор ИПК РМЦПК, в докладе «Модель напряженности для выращивания молодых преподавателей» рассмотрел практику подготовки молодых сотрудников высшей школы. Докладчик отметил, что в силу изменения рынка бизнес-образования у бизнес-школ возникает необходимость:

- создания новых технологий работы с корпоративными клиентами;
- создания системы мониторинга эффективности использования результатов на практике;
- создания системы постоянного обновления и продвижения краткосрочных специализированных семинаров и выявления проблем компаний;
- развития консалтинго-образовательных программ;
- изменения структуры программ и содержания обучения;
- изменения компетенций преподавателя;
- введения системы обязательных научных исследований и обобщений;
- международной сертификации, высоких рейтингов, стратегических альянсов.

К проблемам развития бизнеса привлек внимание участников конференции **Р.Ш.Гайнетдинов**, директор департамента развития предпринимательства при правительстве Ульяновской области. В докладе «Государственная политика и развитие малого и среднего бизнеса в посткризисный период» была подчеркнута значимость малого и среднего предпринимательства, которое является важным инструментом для первоначальной отработки новых технологических и экономических проектов, создания цивилизованной конкурентной среды, формирования среднего класса собственности, способствующего социальной стабильности в обществе, для увеличения налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, преодоления бедности и обеспечения занятости населения.

Основной вклад в рост объемов производства товаров и услуг в сфере малого бизнеса вносят промышленность (15%), строительство (11%), торговля и общественное питание (48%). Несмотря на устойчивое развитие малого и среднего бизнеса в Ульяновской



области роль его во внедрении инноваций недостаточна. Были выделены проблемы, с которыми сталкиваются в своей деятельности субъекты малого и среднего предпринимательства:

- неразвитость инфраструктуры и механизмов государственной поддержки малого и среднего предпринимательства;
- отсутствие действенных финансово-кредитных механизмов и материально-ресурсного обеспечения развития малого и среднего предпринимательства;
- административные барьеры;
- несовершенство информационной поддержки;
- несовершенство системы подготовки управленческих и рабочих кадров.

Р.Ш.Гайнетдинов резюмировал, что необходима активизация государственной политики в сфере предпринимательства как на региональном, так и на местном уровне. Основным инструментом реализации государственной политики по поддержке малого предпринимательства должна стать Программа развития малого и среднего предпринимательства в Ульяновской области на 2005 – 2010 годы. Реализация программы диктуется необходимостью использования функциональных возможностей малого и среднего бизнеса в решении важных социально-экономических задач области, в частности, в преодолении бедности населения, реформировании жилищно-коммунального хозяйства, коммерциализации результатов научных разработок.

А.Л.Мазин, заведующий кафедрой экономики Нижегородского института менеджмента и бизнеса, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента Нижегородского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики (Нижний Новгород), в докладе «Влияние инвестиций в образование на конкурентоспособность участников трудовых отношений» выделил недостатки государственной политики в области образования и повышения квалификации. Участие государства, по мнению докладчика, должно выражаться в таких позициях, как:

- координация действий государственных вузов и более тесное сотрудничество с частными вузами;
- разработка прогнозов развития рынка труда;
- контроль за качеством обучения;
- выделение средств (грантов, субсидий, стипендий) для подготовки специалистов по нужным, дефицитным специальностям;
- развитие системы льготного кредитования студентов и т.д.

Докладчик справедливо отметил, что решение многих проблем работников и нанимателей связано с инвестициями в образование. Организация получает конкурентные преимущества на рынках товаров и услуг благодаря более компетентному персоналу. Компания, инвестирующая в своих сотрудников, может тем самым усиливать их лояльность и приверженность.

С.Г.Назаренко, руководитель департамента персонала ОАО «Ульяновский автомобильный завод», в докладе «О текущей ситуации и антикризисных мерах» сообщил о результатах деятельности отечественных производителей в условиях современного рынка. ОАО «УАЗ» без прямого участия государства в выявлении ниши отечественных производителей не может в данный момент успешно конкурировать на мировом рынке. С.Г.Назаренко обозначил основные особенности нашего государства: небольшое население, огромные логистические издержки, неблагоприятные климатические условия. В качестве рекомендаций в сложившихся условиях были предложены следующие антикризисные меры:

- повышение качества подготовки выпускников, устранение напряженности между работодателями и студентами (оплата учебных отпусков, дополнительные отпуска и т.д.);
- необходимость разработки четкой стратегии на уровне государства, а далее – на уровне предприятий;
- ограничение коррупции (антикоррупционные программы, пожизненная дисквалификация от занимаемой должности).

Н.В.Савинов, декан экономико-математического факультета УлГТУ, посвятил доклад «Современные тенденции высшего образования – ориентация на потребителя» роли непрерывного образования в современной экономике. Докладчик рассказал о системе экономического образования на базе УлГТУ – «среднепрофессиональное – высшее профессиональное – послевузовское (постдипломное)».

Т.В.Евстигнеева, доцент кафедры экономики и менеджмента УлГТУ, в докладе «Маркетинг отношений как инструмент антикризисной политики предприятия» подчеркнула значимость маркетинга отношений и предложила комплекс маркетинговых решений, направленных на развитие отношений компании с потребителями: определение ключевых потребителей, кастомизация (учет индивидуальных потребностей заказчиков при решении их проблем) ценностного предложения, развитие и укрепление партнерских отношений, основанных на лояльности и доверии, комплекс мер материального стимулирования, комплекс мер нематериального стимулирования, коммуникации с потребителями. Кроме того, были определены комплекс мероприятий, направленных на развитие отношений компании с сотрудниками (разработка объективной и про-

зрачной системы материального и нематериального стимулирования, постоянное обучение персонала, информирование сотрудников, организация командообразующих мероприятий, улучшение условий труда сотрудников, учет возможной нелояльности при подборе персонала, мониторинг удовлетворенности трудом) и комплекс мероприятий, направленных на развитие отношений компании с бизнес-партнерами (участие в совместных проектах стимулирования сбыта, совместное участие в создании рекламных и информационных материалов, проведение регулярных встреч и переговоров с целью обсуждения текущих коммерческих вопросов, предоставление информации о покупателях).

Тенденции развития бизнес-образования представила в докладе «Современные подходы к изменениям в бизнес-образовании в условиях кризиса» **Л.В. Свиридова**, декан бизнес-школы, заведующая кафедрой общего и стратегического менеджмента НФ ГУ – ВШЭ (Нижний Новгород). Докладчик отметила, что существуют две точки зрения в экономике на ситуацию, сложившуюся в бизнес-образовании:

- спрос на услуги бизнес-образования возрастает, так как нужны соответствующие знания и навыки в принятии нестандартных решений в условиях существующей и быстро меняющейся экономической ситуации;
- в кризисные периоды ухудшается финансовое состояние компаний и, как результат, падает спрос на бизнес-образование.

Таким образом, бизнес-школы обязаны проводить исследования потребности бизнеса в бизнес-образовании, использовать статистические данные экономического развития региона, где неопределимую помощь могут оказать государственные структуры как на федеральном, так и на региональном уровне. Профессорско-преподавательский состав, привлекаемый к работе по программам бизнес-образования, способен инициировать инновационные процессы по изменению подходов к бизнес-образованию. Инновационные подходы в области бизнес-образования должны быть ориентированы:

- на необходимость интеграции всех видов образования в области менеджмента;
- на создание исследовательской бизнес-школы (модель исследовательской бизнес-школы в Беркли);
- на необходимость инноваций в структуре университета, существенно влияющих на развитие бизнес-школы.

По мнению Л.В. Свиридовой, задача бизнес-школ, бизнес-сообщества и власти – привлечь лидеров бизнеса, устремленных в будущее не только на словах, но и на деле, в новую среду обитания – в сообщество людей, заинтересованных в новом знании, познакомиться бизнес-сообщество с его сегодняшними и завтрашними лидерами.

Завершил работу конференции доклад «Формирование управленцев нового поколения на основе бизнес-образования», с которым выступила **Е.А. Волкова**, директор Центра бизнес-образования, заместитель декана экономико-математического факультета УлГТУ. В условиях современной российской инновационной экономики большое значение приобретает способность человека осваивать новые знания и повышать уровень компетентности. Интеграция бизнеса, власти и бизнес-образования подразумевает единое мышление, ориентированное на развитие общества на основе профессионализма, новейших знаний и оригинальных идей.

Инновационная экономика – это экономика, основанная на знаниях. Ключевые позиции в ней занимают те специалисты и руководители всех уровней управления, которые владеют методами и средствами самостоятельного поиска, обработки и воспроизводства необходимой информации. В рамках ресурсной концепции такие специалисты превращаются в стратегический ресурс развития организации. Таким образом, вложение средств в образование сегодня должно рассматриваться не как затраты, а как инвестиции в нематериальные активы.

Е.А. Волкова отметила, что для инновационного развития страны, в том числе и Ульяновской области, и повышения качественного уровня общества необходимо уже сегодня выстраивать систему взаимодействия власти, бизнеса и образования, которая будет работать на опережение. Она напомнила собравшимся слова президента страны о том, что Россия должна стать страной, благополучие которой обеспечивается не столько сырьевыми, сколько интеллектуальными ресурсами: «умной» экономикой, создающей уникальные знания, экспортом новейших технологий и продуктов инновационной деятельности. В докладе были также представлены результаты исследования слушателей программы MBA Центра бизнес-образования УлГТУ.

Подведение итогов позволяет констатировать, что на конференции были представлены доклады по широкому кругу вопросов. Совместные обсуждения показали, что необходим постоянный диалог между представителями трех сообществ: власти, бизнеса и образования. Участниками конференции приняты решение о расширении международного и межрегионального сотрудничества в области обмена опытом по формированию эффективного взаимодействия власти, бизнеса и образования, о создании межрегиональной сети бизнес-площадок для развития инновационно-предпринимательских навыков слушателей программы MBA, о проведении совместных мероприятий и стажировок на передовых предприятиях России.

Во второй день конференции состоялось открытое заседание Межрегиональной ассоциации преподавателей MBA (МАП РАБО).

Россия и мир: ВЫЗОВЫ НОВОГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ

Международная конференция АНХ при Правительстве РФ

21 – 23 января 2010 года в Москве, в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, прошла

Международная конференция «Россия и мир: вызовы нового десятилетия», посвященная памяти Е.Т.Гайдара. Организаторами конференции выступили Правительственная комиссия по экономическому развитию и интеграции, Институт экономики переходного периода (ИЭПП) и Академия народного хозяйства при Правительстве РФ (АНХ)

Конференцию открыл ректор АНХ **В.А.Мау**, который обратился к участникам с приветственным словом и пожелал всем успешной работы. Первый заместитель председателя Правительства РФ **И.И.Шувалов** зачитал приветствие Президента РФ Д.А.Медведева участникам конференции.

«Самая острая фаза кризиса позади, необходимо извлечь из него уроки и обсудить задачи на ближайшее будущее», – так начал свое выступление И.И.Шувалов. Кризис продемонстрировал устойчивость основных экономических и политических институтов и подтвердил правильность экономической политики минувшего десятилетия. Однако, как подчеркнул докладчик, кризисная ситуация обнаружила острую необходимость модернизации российской экономики и прежде всего снижения ее зависимости от внешней конъюнктуры цен на нефть и газ. Серьезное внимание в ходе модернизации предполагается уделить вопросам социально-политической стабильности. В преодолении экономических трудностей особую значимость приобретает развитие международного сотрудничества и интеграции со странами как СНГ, так и дальнего зарубежья.

И.И.Шувалов подчеркнул, что одной из приоритетных задач Правительства РФ является развитие человеческого капитала. Интеллектуальный капитал подвижен, поэтому необходимо создать все условия для его сохранения в России. В настоящее время Правительство РФ рассматривает возможность освободить от налога на прибыль компании, уделяющие внимание развитию человеческого капитала.

Первое планарное заседание «Модернизация и диверсификация экономики страны: новые вызовы в новых условиях» (ведущие: **Э.С.Набиуллина**, министр экономического развития РФ; **В.А.Мау**, ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ).

Ключевые выступления:

Э.С.Набиуллина, министр экономического развития РФ.

Г.О.Греф, президент, председатель правления Сбербанка России, министр экономического развития и торговли РФ в 2000 – 2007 годах.

Энтони Хейвард, главный исполнительный директор Группы ВР.

Р.Н.Минниханов, премьер-министр Республики Татарстан.

М.Э.Дмитриев, президент Центра стратегических разработок.

Е.Е.Гавриленков, управляющий директор УК «Тройка-Диалог», главный экономист.

Эско Ахо, исполнительный вице-президент «Nokia», премьер-министр Финляндии в 1992 – 1996 годах.

С.М.Гуриев, ректор Российской экономической школы.

Карл Йохансон, управляющий партнер по странам СНГ, «Ernst & Young».

Г.А.Багратян, профессор экономики Российско-армянского славянского университета (Ереван, Армения), премьер-министр Республики Армения в 1993 – 1996 годах.

В программе конференции наряду с проведением пленарных заседаний была предусмотрена работа «круглых столов», на которых прошли обсуждения и были развернуты дискуссии по вопросам модернизации российской экономики, развития инновационных процессов, международного сотрудничества и реформирования системы образования.

«Круглый стол» *«Переход российского высшего образования на двухуровневую систему: инновационные возможности и существующие проблемы»* (ведущий: **С.П.Мясоедов**, декан факультета «Институт бизнеса и делового администрирования» АНХ при Правительстве РФ, вице-президент РАБО).

В рамках «круглого стола» состоялось обсуждение актуальных вопросов перехода российского высшего образования на уровневую систему.

Выступающие и доклады:

Е.А.Карпухина, проректор АНХ при Правительстве РФ, «О компетентностном подходе при оценке качества образования».

В.С.Катькало, проректор по приему в СПбГУ, декан Высшей школы менеджмента СПбГУ, «Переход на уровневую систему ВПО: возможности ФГОСов третьего поколения по направлению «Менеджмент».

Т.Ф.Дубова, заместитель директора департамента государственной политики в образовании Министерства образования и науки РФ, «О новом поколении стандартов ВПО».

Т.Л.Клячко, директор Центра экономики непрерывного образования АНХ при Правительстве РФ, «Предпосылки перехода на двухуровневую систему образования».

С.Е.Литовченко, генеральный директор Ассоциации менеджеров, «Совершенствование качества управленческого образования в России – мнение работодателей».

Н.Л.Яблонскене, Российская корпорация нанотехнологий «РОСНАНО», «Магистерские программы: взгляд работодателя».

Вопросы для обсуждения:

- Предпосылки перехода на уровневую систему образования.
- Концептуальные отличия стандартов нового поколения.
- Ориентация программ обучения на нужды работодателя.
- Интеграционные процессы в сфере образования и т.д.

«Круглый стол» *«Трансформации в бизнес-образовании»* (ведущий: **Л.И.Евченко**, декан Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ, президент РАБО).

Участники «круглого стола» обсудили вопросы, связанные с изменениями в сфере бизнес-образования, происходящими под влиянием финансового кризиса, и определили приоритетные задачи подготовки менеджеров высшей квалификации.

Выступающие и доклады:

Л.И.Евченко, декан Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ, президент РАБО, «МВА и магистратура: дженерализм или специализация».

И.Б.Гурков, заведующий кафедрой АНХ при Правительстве РФ, профессор ГУ – ВШЭ, «Participant-centered action learning, или Что российское бизнес-образование может дать топ-менеджменту».

Л.В.Карташова, директор Высшей школы МВА «Integral» РЭА им. Г.В.Плеханова, член международного наблюдательного совета Ассоциации МВА (АМВА), «Современные подходы к оценке качества программ МВА».

Н.Я.Бамбаева, директор Института экономики и финансов МЭСИ, «Возможности электронного обучения для бизнес-образования».

Вопросы для обсуждения:

- Последствия мирового финансового кризиса для бизнес-образования.
- Современные проблемы обучения по программах MBA.
- Современные подходы к оценке качества программ MBA.
- Использование современных информационных и инновационных технологий в бизнес-образовании и т.д.

По итогам работы двух «круглых столов», посвященных проблемам российского образования, можно заключить, что в ближайшее время предстоит решить много сложных проблем. Повышение конкурентоспособности отечественного образования является инновационным процессом, включающим комплекс мер, направленных на развитие материальной и учебно-методической базы, обеспечение баланса научной и учебной работы, международного сотрудничества, совершенствование организации и управления вузом и т.д.

Трансформация системы образования потребует изменения институциональной модели университета, которая оставалась неизменной около двухсот лет, преодоления консерватизма и замедленной реакции на бурные изменения, происходящие в социально-экономической среде.

«Круглый стол» *«Горизонты экономического сотрудничества России, Германии и ЕС: приоритеты и ограничения»*¹ (ведущий: **В.К.Фальцман**, декан факультета «Российско-немецкая высшая школа управления» АНХ при Правительстве РФ).

«Круглый стол» Российско-немецкой высшей школы управления АНХ (РНВШУ) был посвящен проблемам взаимоотношений России с Европейским Союзом. Декан РНВШУ, заслуженный деятель науки РФ, профессор **В.К.Фальцман** во вступительном слове отметил, что модернизация и диверсификация экономики страны во многом будут опираться на развитие деловых контактов России с Евросоюзом, особенно с Германией – традиционным партнером нашей страны в области инвестиций, инноваций, науки и образования.

В качестве примера успешного сотрудничества России с Западом докладчик привел развитие Российско-немецкой программы MBA. В конце 2009 года Российская академия наук присудила одному из основоположников и преподавателей РНВШУ профессору Хорсту Альбаху почетное звание *Ductor Honoris Causa*. Кандидатуру профессора Альбаха выдвинула РНВШУ и поддержали академики Л.И.Абалкин, А.Г.Гранберг, Н.П.Шмелев.

Заседание «круглого стола» открыл полномочный министр, директор департамента экономики и науки Посольства ФРГ в Москве **Э.Брозе**, который остановился на основных моментах российско-германских экономических отношений, отметив, что одно из препятствий на пути модернизации России – низкий уровень профессиональной подготовки кадров.

В 2009 году Германия заняла первое место по объему инвестиций в Россию, которые составили 67 млрд евро. В России работает около 6 тыс. немецких фирм. Структура экономических отношений наших стран достаточно устоявшаяся. Две трети импорта из России в Германию составляют нефть, газ и небольшое количество смазочных материалов. Россия импортирует из Германии продукты автомобилестроения, высоких технологий, электроники, химической промышленности.

Большой интерес вызвал доклад заместителя директора Института Европы РАН, профессора **В.П.Федорова** «Экономика и политика Германии: современный этап». Докладчик рассматривает экономику и политику Германии в координатах «магического четырехугольника»: темпы роста, инфляция, безработица и мировой рынок. В.П.Федоров отметил, что потеря рыночным хозяйством в ходе своей эволюции циклической закономерности имеет далеко идущие последствия. Условия прогнозирования сместились в худшую сторону, уменьшилась вероятность попадания в «десятку». Национальная экономика может сорваться в любой точке траектории, игнорируя теорию циклов. По мнению В.П.Федорова, от наступления внезапного кризиса экономику не ограждают ни ее инновационность, ни существование гражданского общества и социального государства.

Противоположная точка зрения изложена в докладе «Россия – Германия – 2050: стратегия инновационного развития и партнерства» члена-корреспондента РАН **Б.Н.Кузык** и профессора **Ю.В.Яковец**. Докладчики строят долгосрочные прогнозы на основе теории длинных волн Кондратьева-Шумпетера. В докладе, в частности, обоснован ряд приоритетных направлений российско-немецкого инновационного сотрудничества. Среди них здравоохранение, образование, альтернативная энергетика, модернизация средств транспорта, возрождение агропромышленного комплекса, развитие туризма и т.д. В области образования обе страны обладают значительным потенциалом, хотя Россия значительно отстает по доле и объему затрат на образование. Инновационное обновление образования обеих стран могло бы быть ускорено благодаря партнерству в таких проектах, как создание национальных образовательных сетей и многоязычного интернет-портала «Всемирное научное наследие», подготовка кадров для инновационных проектов и программ и т.д.

¹ Обзор материалов «круглого стола» подготовила О.М.Чащарина, кандидат экономических наук, директор программ Российско-немецкой высшей школы управления АНХ при Правительстве РФ.

Большой интерес вызвал доклад заместителя директора Института экономики, профессора кафедры макро- и микроэкономики РНВШУ **С.П.Глинкиной** «Россия – ЕС: нарастание противоречий на пространстве СНГ или новые возможности сотрудничества». В докладе было отмечено, что одним из важнейших последствий «восточного расширения» является выход Европейского Союза на границы постсоветского пространства. Появление зоны общего соседства между Россией и ЕС означает нарастание реальных противоречий между ними. У России и ЕС есть интерес в интегрировании постсоветского пространства. В зависимости от того, кто интегрирует пространство (государство или неформальные структуры, прежде всего бизнес) и по какой схеме (равные или неравные участники), возможны различные модели интегрирования. Европейский Союз свою политику в отношении постсоветского пространства строит на сочетании двух моделей – доминирующего участника и негосударственного права. Россия применяет модель неформальной торговли, модель корпоративных инвестиций и модель негосударственного права. В заключение С.П.Глинкина отметила пересечение интересов России и ЕС по всем направлениям. По ее мнению, необходимо развивать сотрудничество в рамках треугольника: Россия – Европейский Союз – постсоветское пространство. Тем более что сейчас есть такая возможность, поскольку разрабатываются совместные соглашения России и ЕС, и здесь можно многое сделать.

В докладе «Направления инновационного развития экономик России и Германии: перспективы совместного предпринимательства» заведующая кафедрой маркетинга экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова профессор **В.В.Герасименко** отметила, что, по мнению экспертов, Германия с ее мощным экспортом, США с развитым рынком недвижимости, Россия с привлекательностью для иностранных инвестиций больше всего страдают от экономического кризиса. Если это так, то не исключено, что колебание весов в этих странах окажется проще компенсировать за счет совместных усилий по различным направлениям. Здесь заложены перспективы российско-германского экономического сотрудничества. В России работает довольно много немецких компаний. Есть разные оценки того, что мешает развивать прямые иностранные инвестиции. Это и российская бюрократия, и барьеры входа, и земельные отношения, и многое другое. Тем не менее возможности российского рынка стоят того, чтобы преодолевать эти проблемы. Примером может служить тот факт, что в условиях кризиса немецкие компании сохранили свою активность в автомобильной промышленности России.

Завершая выступление, В.В.Герасименко сделала вывод, что российский рынок инновационных технологий не только открыт, но и перспективен, в том числе и для немецких предпринимателей.

Вопросы научного обеспечения продовольственной безопасности путем прогнозирования развития сельского хозяйства в масштабах всего мира и отдельных стран обсуждались в докладе заведующей кафедрой РНВШУ, академика РАСХН **Э.Н.Крылатых** и заместителя директора Всероссийского института аграрных проблем и информатики **С.Н.Строкова** «Прогнозирование агропродовольственных комплексов с использованием европейской модели «Aglink-Cosimo».

Прогноз для агропродовольственного сектора России свидетельствует о его высоком потенциале. В качестве примеров в докладе были представлены результаты расчетов развития рынков основных видов агропродовольственной продукции в России. Вместе с тем в докладе было отмечено, что технологическое отставание во многих сельскохозяйственных отраслях и регионах, хронический диспаритет цен на сельскохозяйственную продукцию и средства для ее производства, неразвитая социальная инфраструктура села остаются главными проблемами аграрного сектора экономики страны.

По результатам проведенного исследования авторы сделали выводы о том, что модель «Aglink-Cosimo» дает возможности для реализации многовариантного сценарного прогнозирования на средне- и долгосрочную перспективу. Благодаря использованию этой модели можно оценить эффективность различных вариантов государственного регулирования аграрного сектора. Ее освоение и использование способствуют повышению квалификации российских специалистов в сфере использования динамических моделей частичного равновесия для долгосрочного прогнозирования. При этом российские специалисты включаются в международные коллективы, работающие по проблемам долгосрочного прогнозирования мировых рынков продовольствия.

В выступлении декана РНВШУ профессора **В.К.Фальцмана** был предложен принципиально новый метод двойственного измерения экономического роста. Этот метод оценки экономического роста предполагает использование наряду с традиционными показателями национального дохода также показатель совокупного национального богатства, или в терминах американского экономиста Дж.Кедрика – «совокупного капитала страны». В совокупное национальное богатство (капитал) входит три составные элемента: имущество, включая производственный капитал (фонды) и личное имущество; природные богатства; человеческий капитал – вложения в здоровье человека, его образование, культуру и т.д.

Таким образом, двойственное измерение роста определяет, с одной стороны, потоки продукции и услуг, часть которых идет на накопление, а значительная часть потребляется ныне живущим поколением людей, а с другой – запасы ресурсов для будущих поколений.

Двойственное измерение экономического роста советского государства и России показало, что при весьма высоких темпах роста национального дохода происходило убывание совокупного национального богатства за счет проедания не только природных богатств, но и человеческого капитала, прежде всего здоровья и образования нации.

Экономический рост Германии также сопровождался ростом имущества при одновременном сокращении природных богатств. Но природные ресурсы здесь используются чрезвычайно рационально, а их потеря восполняется приростом человеческого капитала, особенно образовательного. Ориентируясь на социальную поддержку ныне живущих людей, Германия одновременно генерирует и накапливает человеческий капитал для будущего.

Подводя итоги «круглого стола», его ведущий В.К. Фальцман отметил, что представленные доклады хотя и освещали разные аспекты сотрудничества России с Германией и ЕС, тем не менее имеют общую направленность, позволяют обосновать приоритеты российской политики в Европе и выявить объективные ограничения реализации такой политики.

Важнейшим приоритетом участники «круглого стола» признали внешнеэкономическое сотрудничество в освоении инновационных технологий в отраслях машиностроения, нефтехимии, агропродовольственном комплексе. Большой потенциал имеют проекты взаимного освоения компаниями обеих стран национальных рынков друг друга, создание международных холдингов с участием российского и германского бизнеса, а также сотрудничество в сферах здравоохранения, образования, в развитии методологии социально-экономических исследований. Интерес вызывает совместная разработка и использование в прогнозировании таких моделей, как «Aglink-Cosimo», методологии двойственного измерения экономического роста стран, а также методики выявления и управления рисками в условиях преодоления мирового кризиса.

Ограничения, которые сужают горизонты экономического сотрудничества, обусловлены неразвитостью российской инфраструктуры, высокими рисками инвестиционной деятельности германских фирм в России, а также недостатком высококвалифицированных российских специалистов для немецких фирм в России.

Материалы, представленные в рамках «круглого стола» РНВШУ, могут быть использованы в учебном процессе для подготовки менеджеров и предпринимателей, способных достойно развивать российский бизнес и сотрудничество с Германией и другими странами Европейского Союза.

Программа второго и третьего дня работы конференции включала проведение нескольких пленарных дискуссий и работу «круглого стола».

Пленарная дискуссия «*Бюджет нового десятилетия*» (ведущие: **А.Л.Кудрин**, заместитель председателя Правительства РФ – министр финансов РФ; **С.Г.Синельников-Мурылев**, ректор Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России).

Пленарная дискуссия «*Социальные вызовы десятилетия*» (ведущие: **А.Д.Жуков**, заместитель председателя Правительства РФ; **О.А.Чиркунов**, губернатор Пермского края).

Пленарная дискуссия: «*Новые вызовы для денежно-кредитной политики*» (ведущий: **А.В.Улюкаев**, первый заместитель председателя Центрального банка России).

Пленарная дискуссия «*Пространство инноваций*» (ведущие: **С.Е.Нарышкин**, руководитель администрации Президента РФ; **В.Л.Глазыхев**, заведующий кафедрой гуманитарных дисциплин Академии народного хозяйства при Правительстве РФ).

Пленарная дискуссия «*Время инноваций*» (ведущие: **А.Б.Чубайс**, генеральный директор Российской корпорации нанотехнологий «РОСНАНО»; **В.А.Мау**, ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ).

«Круглый стол» «*Региональные программы поддержки внешнеэкономической деятельности*» (ведущие: **А.А.Слепнев**, заместитель министра экономического развития РФ; **С.Г.Синельников-Мурылев**, ректор Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России).

Доклады, представленные на пленарных заседаниях, пленарные дискуссии и выступления в рамках «круглых столов» показали, что новые экономические реалии России, взятый Правительством РФ курс на модернизацию и диверсификацию отечественной экономики ставят новые задачи перед экономической наукой и образованием. Представители образовательного сообщества и бизнеса сошлись во мнении, что реформирование системы образования должно осуществляться при их тесном взаимодействии и должно быть ориентировано на реализацию концепции «life-long learning». Повышение качества образования и развитие человеческого капитала являются принципиальным условием подъема экономики страны.

Экономический факультет Донецкого национального университета

Экономический факультет Донецкого национального университета (ДонНУ) – одного из ведущих вузов Украины, члена Евразийской ассоциации университетов, Ассоциации университетов Европы, AIMOS, Консорциума классических университетов приграничных областей Белоруссии, России, Украины – создан в 1966 году и осуществляет подготовку по специальностям «Международная экономика», «Экономика предприятия», «Маркетинг», «Управление персоналом и экономика труда», «Менеджмент организации», «Прикладная экономика», «Бизнес-администрирование». Все специальности факультета имеют четвертый уровень государственной аккредитации, что позволяет осуществлять подготовку кадров трех уровней квалификации (бакалавров, специалистов и магистров).

За сорок четыре года факультет подготовил более 45 тыс. экономистов высшей квалификации для Украины и более тысячи специалистов для стран Азии, Африки, Европы и Латинской Америки. Выпускники экономического факультета занимают высшие должности на предприятиях Украины и стран СНГ разнообразной формы собственности, работают в органах государственного управления, профессорами, доцентами и преподавателями экономических дисциплин в вузах и техникумах.

В целом на факультете учатся около 6,5 тыс. студентов по дневной и заочной формам обучения, а также в рамках экстерната. Кроме того, существует ускоренный курс для специалистов, которые стремятся получить второе высшее образование. Факультет обеспечивает подготовку экономистов не только на главной базе в Донецке, но и в региональных центрах: в Горловке, Мариуполе, Енакиеве, Константиновке, где сегодня проходят обучение более 3 тыс. студентов. На факультете ведется подготовка аспирантов и докторантов, действует специализированный совет по специальностям «Мировое хозяйство и международные экономические отношения», «Демография, экономика труда, социальная экономика и политика».

С 2006 года на всех специальностях экономического факультета внедрены принципы Европейской кредитно-трансфертной системы (ECTS).

Экономический факультет Донецкого национального университета играет значительную роль в деле развития экономики Донецкого региона. Вместе с

Институтом экономики промышленности, Институтом экономико-правовых исследований НАН Украины, АО «Норд», ОАО «ММК Азовсталь», ОАО «ММК им. Ильича», ОАО «Донецкий металлургический завод», производственным объединением «Точмаш», ОАО «Концерн «Стирол» и другими организациями он является частью учебно-научно-производственного комплекса области.

Высокопрофессиональный преподавательский состав факультета – более 200 человек, в том числе 25 профессоров, докторов наук и 111 кандидатов наук, доцентов – обеспечивает обучение на восьми кафедрах.

Международное сотрудничество экономического факультета ДонНУ определяется взаимодействием с вузами таких стран, как Россия, Австрия, Армения, Беларусь, Болгария, Великобритания, Германия, Греция, Грузия, Италия, Испания, Казахстан, Кыргызстан, Латвия, Литва, Молдова, Польша, Сербия и Таджикистан. Факультет является участником десяти международных научно-образовательных проектов по программам TACIS TEMPUS, British Council REAP, DFID. В 2009 году экономический факультет как подразделение Донецкого национального университета стал членом Сетевого университета СНГ и Российской ассоциации бизнес-образования.

В 2003 году в рамках реализации проекта Tempus TACIS CD_JEP 21135-2000, участниками которого были Донецкий национальный университет, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Харьковский национальный университет имени В.Н.Каразина, Университет города Сандерленд (Великобритания), Университет имени Аристотеля и Македонский университет (Греция), была создана кафедра «Прикладная экономика» и одноименная ей магистерская программа. Программа подготовки по специальности «Прикладная экономика» основана на инновационном для Украины походе к экономическому образованию.

В 2008 году на кафедре «Прикладная экономика» экономического факультета была открыта программа «Магистр бизнес-администрирования».

Факторы успеха программы MBA в ДонНУ:

- Профессионализм преподавателей: преподаватели, имеющие высшую педагогическую и научную квалификацию, практический опыт

работы в бизнесе и консалтинге, прошедшие стажировки в зарубежных вузах.

- Стратегия менеджмента: ориентация на современные потребности бизнеса, общества и личности.
- Профессиональная организация обучения, отличающая учебный процесс в классическом университете-лидере в сфере образования Донецкой области.
- Стратегическое партнерство университета с бизнесом и органами государственного управления.

При экономическом факультете действует Ассоциация выпускников, включающая более 1,5 тыс. членов.

При непосредственном участии экономического факультета создан Украинско-Британский Reach Out

Центр ДонНУ, направлениями работы которого являются организация краткосрочных тренингов и программ, франчайзинг, бизнес-консалтинг, международная проектная деятельность.

Адрес: 83015, Украина,
Донецк, ул. Челюскинцев, д. 186
Телефон/факс:
+38 062-305-5110;
+38 062-304-4058
Сайт:
www.donnu.edu.ua/econom

Список организаций, выбывших из РАБО

(утвержден решениями Совета РАБО от 17 декабря 2009 года и 19 февраля 2010 года)

1. **ООО «Интерактивные технологии», исполнительный директор А.Б.Брусков**
2. **Институт бизнеса и делового администрирования Саратовского государственного технического университета, директор В.В.Даньшина**
3. **Vilnius Law and Business College, Director Daiva Daugviliene**
4. **ГОУ ВПО «Кубанский госуниверситет» государственный университет», директор бизнес-школы З.М.Хутыз**
5. **Менеджмент трейнинг интернэшнл (МТИ), президент и старший партнер М.В.Шакалова**
6. **НОУ «Волгоградский институт бизнеса», ректор А.А.Ващенко**
7. **Факультет «Школа экономики земельных рынков» ГОУ ВПО Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, декан факультета Е.В.Иванкина)**
8. **The Schulich Executive Education Centre (SEEC) Schulich School of Business, York University, Senior Account Executive Alina Pekarsky**
9. **НОУ «Академия менеджмента инноваций» (АМИ), ректор С.Б.Калмыков**
10. **ГОУ ВПО «Кировская государственная медицинская академия Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию», первый проректор О.В.Лавров**
11. **НОУ «Международный центр финансово-экономического развития», генеральный директор М.А.Межанский**
12. **ЗАО «Решение: учебное видео», генеральный директор Р.В.Сухов**
13. **ООО «Центр развития электронного обучения», генеральный директор Е.В.Тихомирова**

С.В.Шекшня

Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг

Предисловие к книге

Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / Станислав Шекшня. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 206 с.

Предлагаемая вашему вниманию книга является продолжением моей консалтинговой работы в области развития руководителей бизнеса. В последние несколько лет произошли существенные изменения в ожиданиях клиентов от нашего сотрудничества: если раньше руководители хотели добиться результатов прежде всего за счет коррекции собственного стиля и развития своих компетенций, то сейчас все чаще интересуются, как им изменить своих ключевых сотрудников. Как сказал один из них: «Я понял, что моя результативность в лучшем случае на 20% определяется мной, а на остальные 80% – теми людьми, которые работают подо мной. В последние три года я очень много работал над своими 20%, но ничего не сделал в отношении 80%. Пора изменить фокус».

Топ-менеджмент отечественных компаний все чаще задумывается над созданием основ долгосрочного успеха и, естественно, обращает внимание на развитие своих сотрудников. Более четверти века назад главный философ менеджмента XX столетия Питер Друкер (Peter Drucker) заметил появление нового класса работников, названных им «knowledge workers». Устойчивого русского перевода этого термина до сих пор не существует, но по сути он говорил о свободных работниках или свободных людях – тех, кто не зависит от средств производства для создания стоимости, поскольку обладает знаниями, воспринимает себя полноценной личностью, легко перемещается из одной организации в другую. Друкер неоднократно говорил о том, что такими сотрудниками нельзя управлять в рамках традиционной менеджерской парадигмы «команды (приказа) и контроля», они ожидают персонального внимания руководителя, а самое главное – возможностей для приобретения дополнительных знаний, профессионального развития и, как следствие, повышения своей рыночной стоимости.

Станислав Владимирович ШЕКШНЯ, старший партнер компании «Ward Howell / Zest Leadership»

Чтобы эффективно управлять свободными людьми, руководителю необходимо стать их наставником и коучем. Поскольку таких сотрудников становится все больше и больше в наших компаниях и именно они оказывают решающее влияние на интегральные результаты бизнеса, я решил написать эту книгу, в которой попытаюсь рассказать о том, как руководитель может овладеть основами ремесла коуча и использовать его для повышения эффективности бизнеса. Поскольку руководители – люди исключительно занятые, книга – короткая, написана преимущественно в прескриптивном (*от англ. prescription – предписание*), а не дискриптивном (*от англ. description – описание*) стиле.

По сути это руководство к действию, своего рода методическое пособие с небольшими вкраплениями находящейся в самом начале своего формирования теории бизнес-коучинга. Мы поговорим о философии и методологии коучинга, об особенностях коучинга руководителем, рассмотрим последовательность коучингового процесса, подробно остановимся на том, что делает его успешным, обсудим, как им пользоваться в формате «скорой помощи», и ответим на наиболее часто возникающие вопросы. Отдельная глава посвящена тому, насколько коучинг может быть полезен лично вам и как следует подбирать коуча. В заключении я дам некоторые рекомендации по дальнейшему развитию коучингового мастерства. В начале каждой главы излагается ее основное содержание, в тексте много примеров из практики моих коллег и моей собственной, правда, фамилии действующих лиц, названия компаний и некоторые другие детали изменены. В конце книги приводится список интересной, на мой взгляд, литературы о лидерстве и коучинге в бизнесе.

Книгу можно читать последовательно, а можно выбрать только те главы, которые вызывают интерес. Например, если вы решили, что не будете осваивать коучинг, но хотели бы позаниматься с профессиональным коучем, вы можете ограничиться знакомством со второй и восьмой главами. Если у вас мало времени, но есть острая необходимость начать развивать своих подчиненных, прочитайте шестую, седьмую и девятую главы.

Отдельно хочу остановиться на вопросе терминологии. При подготовке книги я хотел избежать использования заимствованных и иностранных слов и выражений, прежде всего англицизмов. При этом ключевые для этой книги слова – «коучинг», «коуч», «коучи» – оставлены в пришедшем к нам из английского языка виде. Во-первых, это связано с тем, что они, особенно «коучинг», уже достаточно прочно вошли в управленческий лексикон русского языка. Попытка заменить их на традиционно русские термины означала бы движение против естественно-го развития языка. Во-вторых, в русском языке нет адекватных эквивалентов этим терминам. Наиболее близкое к «коучингу» слово – «наставничество» –

несет в себе оттенок нотаций, наставлений, указаний, что в корне расходится с философией коучинга, предполагающей помощь в поиске способов повышения эффективности, а не предоставления готовых рецептов в виде указаний. Русские «подопечный» или «ученик» как синонимы коучи (человек, получающий коучинг) также несут оттенок неэквивалентности между коучем и коучи, что противоречит еще одному фундаментальному принципу коучинга – равенству участников.

Поскольку в основном тексте почти не говорится о теории коучинга, я бы хотел в предисловии кратко изложить взгляды на развитие руководителей и коучинг, которые легли в основу изложенных в книге практических рекомендаций. Они сформировались за несколько десятилетий моей практической, консультационной и исследовательской работы под влиянием десятков людей, с которыми мне довелось общаться, и сотен книг, которые мне посчастливилось прочитать. Чтобы не утомлять читателя длинным списком знакомых и незнакомых имен, я не буду приводить фамилии, но хочу выразить искреннюю благодарность всем, кто учил меня быть руководителем и коучем, позволял мне учить себя, открывал незнакомые мне прежде теории, демонстрировал коучинговые приемы, подсказывал и поддерживал. Без них эта книга была бы невозможна.

За десять лет своей менеджерской карьеры я убедился в том, что люди являются не только основным ресурсом любого бизнеса – от энергетического гиганта до небольшой консультационной компании, но и главным критерием его успешности в долгосрочной перспективе, а следовательно – главным фокусом работы руководителя. Я также понял, что те знания и навыки, которые мы получаем в школе – будь то программа MBA в Гарварде или тихвинское ПТУ, могут быть лишь основой нашей эффективности в профессиональной деятельности; на 80 и более процентов успех зависит от того, чему мы научимся на рабочем месте, в компании. Сложив два эти «открытия», я утвердился в мысли, что **умение развивать своих подчиненных является принципиально важной компетенцией современного руководителя, что его нужно этому учить, за это оценивать, вознаграждать и наказывать.**

Тогда же я окончательно и бесповоротно утвердился во мнении, что лучший способ овладения лидерскими компетенциями – **практика, сопровождающаяся обдумыванием своего опыта (рефлексией).** Я сам учился быть руководителем, в том числе коучем для своих сотрудников и коллег, совершая ошибки, делая маленькие открытия, достигая и не достигая результатов, потому что они давали мне такую возможность, принимая меня, прощая промахи, поддерживая и, что очень важно, подсказывая, предоставляя обратную связь. Без этого взаимодействия я мало бы чему научился в развитии людей и не взялся бы за написание этой книги.

Поскольку практика является основным инструментом научения коучингу, я считаю своими главными учителями моих коучинговых клиентов. Вот уже почти десять лет я работаю с предпринимателями, топ-менеджерами и сотрудниками с лидерским потенциалом над повышением их результативности и развитием лидерских компетенций. С кем-то моя работа продолжается многие годы, с кем-то ограничивается одной – двумя сессиями, однако каждый контакт создает новые знания о людях, лидерстве, коучинге. Одно из фундаментальных правил бизнес-коучинга – сохранение конфиденциальности – не позволяет мне перечислить имена десятков своих клиентов, но я искренне благодарен им за предоставленную возможность работать с ними и за приобретенные в ходе этой работы знания. Из практической работы я вынес и понимание того, насколько сложно изменить свое лидерское поведение успешному руководителю, каким болезненным становится отказ от служившей многие годы верой и правдой «формулы успеха». Взаимодействие с вставшими на путь развития лидерами убедило, что **наличие мотивации к изменениям, готовности экспериментировать, открытости, твердой решимости уделять работе над собой время и другие ресурсы является абсолютно необходимым фактором успеха коучинговой программы.**

Занимаясь с топ-менеджерами, я заново открыл для себя давно вычитанный в книгах и казавшийся тогда несколько банальным принцип бизнес-коучинга, согласно которому коучинг становится эффективным только тогда, когда **клиент является хозяином всего процесса, берет на себя ответственность за результаты и свои действия.** Коучинговая практика помогла мне сделать еще одно важное открытие – рабочее доверие между клиентом и коучем, которое позволяет говорить откровенно и создавать продуктивное партнерство, не пустая красивая фраза, а еще один необходимый элемент результативного взаимодействия.

Когда я пришел в Центр глобального лидерства INSEAD, я уже активно занимался коучингом с руководителями и считал себя неплохо подготовленным для этого ремесла человеком – университет, программа MBA в Америке, аспирантура, короткие курсы в бизнес-школах и чтение специальных книг создавали теоретическую базу, а практический опыт руководителя обеспечивал легитимность и релевантность, давал возможность разговаривать с клиентом на одном языке. Однако Центр продвинул меня в понимании коучинга и помог мне сделать несколько маленьких открытий. Первое состояло в понимании того, что **коучинг – это прежде всего философия помощи другому человеку (клиенту), в рамках которой коуч рассматривает себя в качестве инструмента его развития, а только потом все остальное – приемы, модели, формулы, навыки.**

В Центре я познакомился со многими интересными инструментами, которыми активно пользуюсь, однако, полностью приняв изложенный выше принцип, я никогда не переоцениваю их значение. Кроме того, я научился не удовлетворяться поверхностным, а пытаться находить глубинные причины действий людей в бизнесе, искать объяснения самым, казалось бы, иррациональным поступкам, уделять значительное внимание прошлому в анализе и интерпретации сегодняшнего поведения клиента. Я не стал психоаналитиком и не буду призывать к этому читателей книги, однако **работа с бессознательным и с прошлым стала одним из важнейших принципов моего коучинга.**

В заключение попытаюсь просуммировать сложившиеся у меня и легшие в основу этой книги представления о бизнес-коучинге в виде семи постулатов.

- Коучинг – это установка на развитие другого человека и готовность стать средством этого развития.
- Все руководители в той или иной степени занимаются коучингом, однако по мере усложнения управляемых ими бизнесов и развития работающих в них людей коучинговые навыки становятся все более важными для эффективного лидерства.
- Коучинг может быть успешен только в случае принятия клиентом полной ответственности за его результаты, готовности экспериментировать с новым и изменять себя.
- Коучинг требует времени.
- Коучинг ситуативен, в нем нет универсальных решений, работа коуча всегда включает в себя исследовательский элемент, предполагает сбор и анализ данных.
- Действия людей в бизнесе во многом определяются их прошлым опытом, анализ которого должен быть частью любой коучинговой программы.
- Коучингу можно научиться, причем лучшим средством развития является практика, усиленная рефлексией.

Кроме того, замечу, что писалась эта книга в разгар кризиса, однако в ней нет специального разговора о нем. Дело в том, что наши исследования показали, что эффективное руководство в кризис не отличается от эффективного руководства во времена подъема, за одним исключением – растущая экономика позволяет неадекватным менеджерам получать неплохие результаты, а кризис – нет. Лидеру нужно быть коучем своих сотрудников и в кризис, и в период роста. О том, как это сделать эффективно, и рассказывает книга.

«Альпина Паблишерз»: новинки деловой литературы

А.Иванов. Бесплатная реклама: результат без бюджета

Даже в самые тяжелые времена ваш бизнес необходимо рекламировать. Вы считаете, что это дорого? У вас нет денег на рекламу? Оказывается, рекламировать вашу компанию, товар, услугу можно и нужно даже тогда, когда бюджет на рекламу отсутствует. К счастью, бесплатные способы рекламы действительно существуют. О них и пойдет речь в этой книге – ПЕРВОЙ книге, где подробно рассматриваются рекламные приемы, доступные любому бизнесу

М.Аткинсон. Выступать легко: все, что вам нужно знать о речах и презентациях

Макс Аткинсон – тренер и консультант по ораторскому искусству – научит вас тому, как выступать в любой обстановке: на собрании коллектива, деловой конференции, презентации продукта. Как умело расставить акценты – словами и жестами? Когда уместны метафоры и анекдоты? Всегда ли так полезны слайды? Здесь вы найдете множество чрезвычайно эффективных, проверенных временем риторических приемов. Прочитав эту книгу, вы научитесь «зажигать» людей словом и всегда сможете добиться желаемого результата. Выступать станет легко!

О.Манчулянцев. Как вырастить компанию на миллиард: прописные истины венчурного бизнеса

Новое часто кажется безумством. Телефон, компьютер, копировальный аппарат и многие другие привычные вещи изначально считались невозможными. Крупные компании – лидеры рынка редко связываются с новинками. Да это и не нужно: существуют особые фирмы – венчуры, которые специализируются на рискованных инвестициях в новые продукты. Иногда изобретателю удается самому вывести на рынок свой продукт, но чаще это получается только при помощи венчурного финансирования. О том, как создаются и управляются венчуры, как искать финансирование на создание и производство инновационного продукта, как защитить новые технологии и подобрать грамотную команду, рассказывает один из ведущих российских специалистов в области коммерциализации прорывных технологий.

Многоликая коррупция: выявление уязвимых мест на уровне секторов экономики и государственного управления / Под ред. Э.Кампоса, С.Прадхана

Книга является плодом работы многих подразделений Всемирного банка и отражает усилия, направленные на более глубокое понимание феномена коррупции. Ее первая часть посвящена коррупции в таких секторах экономики, как здравоохранение, образование, лесное хозяйство, дорожное хозяйство, электроэнергетика, нефть и газ, водоснабжение и канализация. Во второй части рассматривается управление государственными финансами, в частности формирование и исполнение бюджета, государственные закупки товаров и услуг, деятельность налоговых и таможенных ведомств. В третьей части речь идет о противодействии отмыванию денег. «Многоликая коррупция» предлагает полезную на практике концепцию, которая поможет реформаторам проанализировать ситуацию с коррупцией и сделать реформы на уровне сектора целенаправленными.

М.Бакингом. К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны

Стремясь повысить прибыль и эффективность компаний, современные руководители непрерывно и тщетно борются с недостатками сотрудников. Большинство амбициозных людей также стремятся стать лучше и профессиональнее. Для этого они изо дня в день из последних сил пытаются исправить свои недостатки. Но все это не работает!

Маркус Бакингом, один из ведущих мировых специалистов по менеджменту и лидерству, провел масштабное международное исследование с целью выяснить пути, ведущие к максимальной самореализации человека и предельной эффективности бизнеса.

Оказывается, для того чтобы достичь профессионального совершенства и получать удовольствие от каждого прожитого дня, не нужно исправлять свои недостатки и преодолевать слабые стороны. Сосредоточьтесь на сильных сторонах и максимально развивайте их. Только в этом случае вы и ваша компания достигнете настоящего успеха.

Автор подробно и убедительно, на примере реальных историй крупных компаний и данных научных исследований показывает, как отыскать в себе качества, развив которые, можно сделать успешную карьеру и достичь внутренней гармонии. Как, распределив обязанности сотрудников в соответствии с их уникальными способностями, руководитель может дать новый импульс развитию бизнеса.

Менеджмент по нотам: технология построения эффективных компаний / Под ред. Л.Ю.Григорьева

Каждый руководитель хочет, чтобы компания работала как единый слаженный механизм, а изменения проходили в нужном направлении, четко и без задержек. Достичь этого можно, если выстроить работу фирмы с использованием методов бизнес-инжиниринга, благодаря которым цели, процессы, оргструктура и задачи сотрудников сведены в понятную и прозрачную для всех систему и каждое организационное решение вытекает из видения целого. Авторы книги предлагают инновационный подход к оптимизации бизнеса и управлению изменениями в компании, который находится в русле современных мировых тенденций в области организационного развития и опробован на практике многих российских предприятий, чем выгодно отличается от западных аналогов.



In this issue 1(28), 2010

BUSINESS EDUCATION: PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

S.Myasoedov. The 20 th Anniversary of RABE: Some Thoughts about Results and a Strategy of Further development	3
«I have not given up the idea of teaching...». <i>Interview of V.Geraschenko</i>	12

BUSINESS SCHOOLS: EXPERIENCE, PROBLEMS, OBJECTIVES

State University of Management (SUM) – 90 Years in the Field of Education

«An Active and Committed Attitude of a Professional is the Basis of Career Development». <i>Interview of the Rector of the State University of Management A.Lyalin</i>	17
«The State is Interested in Increasing Support and Assistance to Educational Institutions». <i>Interview of the SUM Deputy-Rector for Qualification Improvement V.Godin</i>	22
V.Godin, D.Saprika. Business Education and Consulting in Russia: the List of Mebius	26
E.Tantzman. Realization of the Continuous Education Model at the SUM Higher School of Business	28
V.Efremov. Global Economic Crisis as a Challenge to the System of Business Education	35
V.Moryzhenkov. A Lack of Interest to Education or to Business?	40
G.Azoev, A.Chelenkov. Leader as a Profession	44
V.Aksenov, V.Kondratiev. Multimedia Technologies in Teaching the Tools of Intelligent Production and Operation Management	48
V.Afanasiev, E. Mitrofanova. Development Prospects for the System of Qualification Improvement for Government Officials	52
S.Nekrasov. Educational Services as Required by the Labor Market	55
A.Rudnev. Realization of the Business Education Programs at the Institute of Public Administration and Law	59
L.Derevyagina. Russian-Dutch Joint Project «Education in the Field of Marketing in Russia»: Factors of Success	62

ACTUAL TOPIC

V.Baronov. Knowledge Management: Do We Want to Work More Effectively?	69
--	----

V.Orekhov. Knowledge in the System of Societal Development	73
S.Filonovich, G.Konstantinov. Knowledge Management: What Shall We Teach?	85
MBA PROGRAM: EXPERIENCE, CHALLENGES, AND SOLUTIONS	
E.Krylatykh. Motivation and Demands in Business Education. Overview of the Social Monitoring Results at the Academy of National Economy under the Government of Russian Federation	88
THE WORLD OF BUSINESS AND EDUCATION	
L.Gvozdilina. VTB Corporate University: Development Dynamics, or A Construction Set for Adults	97
I.Salnikova, E.Strokina. Information Disclosure and Transparency: Investors' Expectations and Apprehensions in Russian Companies	102
A.Settles. The Evolution of Perceptions of Finnish and Russian Managers Regarding the Organization Learning Potential of Their Firms	105
OUR INFORMATION: CONFERENCES, SEMINARS, "ROUND TABLES"	
T.Podsypanina. Corporate Governance in the Changing Global Reality. <i>Overview of the IV International Conference Organized by the Open School of Business, Ulianovsk State Technical University</i>	117
T.Lyulkina. Transformation of Business and Business Education in the Modern World. <i>Overview of the XIII RABE International Conference</i>	123
International Conference «The Quality of Distance Education: Concepts, Issues and Solutions». <i>Overview of the XI Scientific-Practical Conference MIM LINK</i>	129
E.Volkova. The Trinity of Power, Business and Business Education. <i>Overview of the International Scientific-Practical Conference</i>	131
Russia and the World: Challenges of the New Decade. <i>International Conference of the Academy of National Economy under the Government of Russian Federation</i>	136
INTRODUCING NEW RABE MEMBERS	141
NEW PUBLICATIONS	
S.Shekshnya. Introduction to the Book «How to Manage Free people Effectively: Coaching»	143
Alpina Publishers: New Publications	146

РАБОТЫ НА УСПЕХ 20 ЛЕТ



Бизнес-образование

№ 1 (28) 2010

Над номером работали:

Т.В.Леонова

О.Н.Валентинов

С.А.Белоконь

Подписано в печать 1. 04.10

Печать офсетная

Формат 70x108 1/16

Усл.печ.л.9,5

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО "Технопринт"

www.t-print.ru

ДЛЯ ЗАМЕТОК



ВПЕРВЫЕ В РОССИИ!
ФОРУМ ВЫПУСКНИКОВ РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ МВА
«БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ – БИЗНЕСУ!»

29 мая 2010 года

Загородный клуб «Le Meridien Moscow Country Club» в Нахабино
Неформальное общение людей с единым мировоззрением

Дорогие друзья, коллеги!

Ассоциация выпускников школ бизнеса – членов Российской ассоциации бизнес-образования приглашает принять участие в Форуме выпускников российских бизнес-школ, приуроченном к 20-летию юбилею РАБО

Цель форума – организовать встречу выпускников, преподавателей, руководителей, слушателей и потенциальных абитуриентов российских бизнес-школ. Среди задач мероприятия – рассказать о карьерных и профессиональных достижениях выпускников российских программ МВА, привлечь внимание прессы и профессиональной аудитории к достижениям и проблемам российского бизнес-образования.

Форум станет площадкой как для делового, так и для неформального общения выпускников программ МВА – руководителей и ведущих менеджеров российских и международных компаний. Его участники смогут приобрести новые полезные знакомства, возобновить общение с сокурсниками, обсудить вопросы карьерного роста, поделиться своим опытом с коллегами.

Форум призван объединить сообщество профессиональных менеджеров, повысить статус степени МВА в России, способствовать установлению деловых и дружеских контактов между людьми с общим мировоззрением.

Мероприятия Форума:

- ✿ **Пленарное заседание, торжественная часть, приветствия.**
- ✿ **Принятие обращения выпускников программ МВА к обществу и Правительству России.**
- ✿ **Пресс-конференция для представителей СМИ.**
- ✿ **Мастер-классы от лидеров бизнеса.**
- ✿ **«Круглые столы» успешных выпускников программ МВА «Success Stories».**
- ✿ **Бал выпускников (банкет, живая музыка на открытой площадке под шатрами).**

«Le Meridien Moscow Country Club» – известный элитный подмосковный гольф-клуб
Загородный отель расположен всего в нескольких километрах от Москвы
(по Новорижскому и Волоколамскому шоссе)

www.lemeridien-mcc.ru

У гостей будет возможность не только принять участие в интересных дискуссиях, но и провести выходные в загородном клубе (участникам мероприятия предоставляются большие скидки). К услугам гостей клуб предлагает 131 номер и VIP-этаж, три ресторана, четыре бара, гольф-клуб (18-луночное гольф-поле, пар 72), спортивный комплекс (бассейн, сауны, тренажерный зал, теннисные корты, универсальный зал), площадку для игры в пейнтбол, мини-гольф, детский клуб, студию красоты, СПА-салон, закрытую и открытую автостоянку