

russian association of business education  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

# БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

2014–2015



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.С.Катькало (С.-Петербург)**

**Г.Н.Константинов (Иркутск)**

**С.А.Масютин (Сафоново)**

**С.К.Мордовин (С.-Петербург)**

**Ю.Н.Мосейкин (Москва)**

**С.П.Мясоедов (Москва)**

**В.Д.Козлов (Н.Новгород)**

**С.Р.Филонович (Москва)**

**С.А.Щенников (Жуковский)**



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

Журнал «Бизнес-образование» издается с ноября 1996 года Российской ассоциацией бизнес-образования. Журнал зарегистрирован Роскомнадзором. Свидетельство ПИ № ФС77-51811 от 29 ноября 2012 года.

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

# В НОМЕРЕ

<b>ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ПРЕЗИДЕНТА РАБО</b>	3
<b>БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ</b>	
<b>А.Г.Аганбегян.</b> Макроэкономические тенденции развития России: влияние на бизнес-образование. <i>Ответы на вопросы журнала «Бизнес-образование»</i> . . . . .	6
<b>С.П.Мясоедов, Э.Г.Мартиросян, А.А.Сергеева.</b> Современные формы и стратегии глобальной мобильности персонала . . . . .	13
<b>ШКОЛЫ БИЗНЕСА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ</b>	
<b>А.Р.Ахметшина.</b> Роль институтов бизнес-образования в инновационном развитии экономики региона . . . . .	23
<b>Т.В.Филина.</b> Проектирование интегрированной в бизнес модели обучения руководителей . . . . .	26
<b>А.Л.Гапоненко.</b> Программа DBA и перспективы ее развития в России . . . . .	31
<b>Эволюция преподавания дисциплин в бизнес-школе</b>	
<b>С.К.Мордовин.</b> Управление человеческими ресурсами: вчера, сегодня, завтра . . . . .	34
<b>М.А.Карлик.</b> Динамика требований слушателей финансовых дисциплин к содержанию программ и технике преподавания . . . . .	36
<b>Д.А.Привольнев.</b> Кривая Гартнера плюс роботизация всей страны . . . . .	38
<b>В.Н.Фунтов.</b> Программы в области проектного менеджмента: факторы и тенденции . . . . .	41
<b>АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА</b>	
<b>С.П.Мясоедов, Л.А.Малышева, Н.А.Евтихиева.</b> Президентской программе подготовки управленческих кадров – 17 лет! <i>Некоторые итоги. Новые вызовы. Новые стратегии</i> . . . . .	43
Новости НАСДОБР: мониторинг Президентской программы . . . . .	49
<b>МЕНЕДЖМЕНТ: НАУКА И ИСКУССТВО</b>	
<b>Е.Н.Попова.</b> Организационное поведение как показатель состояния управленческой науки . . . . .	51
<b>МИР БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕ</b>	
<b>А.А.Сергеева.</b> Новые реалии рынка бизнес-образования России в 2013 – 2014 годах . . . . .	60
<b>Ю.А.Зыкова.</b> Рейтинги школ бизнеса как фактор формирования рынка . . . . .	69
<b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И ТЕХНОЛОГИИ</b>	
<b>Я.Ю.Павлов, С.А.Кочина.</b> Геймификации в дистанционном обучении . . . . .	73
<b>П.Ю.Невоструев.</b> Игрофикация в образовательном процессе: инструменты повышения эффективности обучения . . . . .	82
<b>НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»</b>	
<b>Т.Д.Подсыпанина.</b> Интернационализация и интеграция бизнес-образования: новые возможности обмена знаниями и опытом. <i>По материалам Международной научно-практической конференции РАБО – SAMAN – МАБ</i> . . . . .	87
<b>ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫХ ЧЛЕНОВ РАБО</b>	93



# Уважаемые коллеги и дорогие друзья!

Вы держите в руках очередной номер журнала Российской ассоциации бизнес-образования. Номер во многом знаковый для нашей ассоциации. Он выходит в преддверие очередного отчетно-выборного собрания, где будут избраны руководящие органы РАБО на следующий четырехлетний период, где будут подведены итоги непростого прошлого четырехлетия и намечены планы будущего развития нашей ассоциации.

Мы вступаем в новый период, который, очевидно, станет еще более непростым, чем предшествующий. Причем не только для РАБО и членов ассоциации, ведущих бизнес-школ и структур России и ряда стран СНГ, он станет непростым для наших клиентов – представителей бизнеса, для страны в целом. Рецессия, в которую вступила Россия, санкции, больно ударившие по ряду секторов отечественной экономики, обесценение рубля по отношению к доллару и евро, продолжающееся падение цены на нефть – все это кардинально меняет ландшафт деловой среды бизнеса и бизнес-образования, заслуживает внимания, осмысления, обсуждения.

Перед нами встает вопрос, как изменившиеся условия скажутся на развитии бизнес-образования в стране? На основных программах? На школах бизнеса? На емкости рынка и его отдельных сегментах? Что может сделать ассоциация, чтобы облегчить работу своих членов в условиях рецессии?

Известна закономерность: рынок бизнес-образования особенно негативно реагирует на процесс экономической стагнации. Именно в этот период наиболее значительно падают наборы на программы, клиенты наиболее болезненно реагируют на любое «повышательное» движение цены, стремятся не связывать себя долгосрочными образовательными обязательствами. Напротив, в периоды подъема и активных рецессий наборы в школах бизнеса мира обычно начинают расти. В периоды подъема, потому что бизнес расширяется, потому что открываются новые возможности. А следовательно, клиенты идут в школы бизнеса за помощью в осмыслении этих возможностей развития.

В периоды рецессий мотивация часто бывает иной или даже противоположной. Столкнувшись с циклическим сокращением рыночного спроса, с невозможностью наращивания бизнеса, с паузой в развитии своего предприятия, руководители стремятся использовать эту вынужденную и объективную паузу для инвестиций в себя, в свои знания, в развитие лидерского потенциала. Одновременно повышается востребованность курсов и программ, где анализируются методы антикризисного управления, закономерности наиболее рационального и эффективного поведения компании на данной конкретной фазе экономического спада.

Однако это общая теория. А особенность общей теории состоит как раз в том, что она дает лишь общие индикаторы, анализирует общие закономерности, которые в период данного конкретного кризиса, в данном конкретном регионе и стране могут и не проявиться. Поэтому реальный поиск набора антикризисных мероприятий – всегда плод коллективного разума. Хочется верить, что РАБО как единственная и самая авторитетная национальная ассоциация бизнес-образования, опирающаяся на широкие международные партнерские связи, найдет в себе силы и потенциал для прикладного, практико-ориентированного анализа происходящих событий и перспектив развития, который поможет членам организации пережить оче-

редной (далеко не первый и, разумеется, не последний) экономический спад. Справится с вызовами, связанными с радикальным изменением рыночного спроса, портфеля программ, механизмов государственного регулирования, возможностей сотрудничества с государством и многого другого.

Несмотря на кризисные процессы в экономике, **РАБО подходит к отчетно-выборному собранию как сплоченная организация профессионалов, нацеленная на поступательное развитие.** Несмотря на экономические сложности, организации удалось сохранить устойчивое ядро своих членов. Ее возросший национальный авторитет выразился – среди прочего – и в том, что сегодня в РАБО представлены ВСЕ без исключения ведущие и наиболее авторитетные НАЦИОНАЛЬНЫЕ школы бизнеса страны и ряд ведущих зарубежных школ бизнеса.

**Курс на консолидацию рядов РАБО, о необходимости которого так много говорилось в преддверие прошлого отчетно-выборного собрания четыре года назад, дал свой результат.** Произошла консолидация креативной части ассоциации и Совета РАБО. Постепенно сошли на нет схоластические дискуссии о «субсидиарной ответственности», которые четыре года отвлекали Совет РАБО от работы, поглощая до трети времени. Совет РАБО и Президиум Совета вновь в дружеской атмосфере, по-деловому и четко решают вопросы текущего и стратегического развития ассоциации.

Однако еще более радует то, что на заседания Совета и конференции РАБО возвращается тот дух ассоциации, корпоративная культура, впитавшая в себя подвижничество и жизнерадостные шестидесятников и семидесятников, которые всегда отличали нашу ассоциацию от любых иных структур и образований подобного рода. Особенно рельефно сказанное проявилось **на двух последних конференциях РАБО – в Казахстане и Казани.** Блестящая организация конференций, интересные и проблемные выступления, дискуссии в рамках «круглых столов», потрясающе интересная культурная программа. И наконец, тот самый дух РАБО: **дух творческого креатива, радостной совместной работы и радостного совместного отдыха, дружеских шуток.** И даже несколько забытый за последние годы, но как-то естественно легко возродившийся дух совместного песенного вечера, вечноящего долгий, интересный и творческий день работы. Жаль только, что на этих конференциях присутствовали намного меньше членов РАБО, чем конференции заслуживали.

Важнейшим достижением РАБО стало создание совместно с ведущими ассоциациями работодателей России Национального совета по оценке качества делового образования. **К необходимости реализации идеи национальной, независимой аккредитации мы шли долгие годы. И эта аккредитация состоялась.** С самого начала она заявила о себе как аккредитация профессионалов, жестко ориентированная на высокие стандарты качества, имеющая своей целью не ограничить, а помочь поступательному развитию бизнес-школ страны. И то, что **сегодня мы имеем в списке аккредитованных НАСДОБР структур уже семь ведущих бизнес-школ России,** свидетельствует, что долгие годы подготовки и вынашивания идеи не пропали даром. Российская национальная система независимой аккредитации, поддержанная и признанная всеми ведущими аккредитующими ассоциациями мира, состоялась. На повестке дня **проработка концепции и реализация национального общественного рейтинга делового образования** в сотрудничестве с международным рейтинговым агентством «ЭДУНИВЕРСАЛ».

За последние годы улучшилось взаимодействие РАБО с курирующими образование и деловое образование органами государственной власти. Экспертов РАБО и НАСДОБР стали активнее привлекать к разработке и обсуждению государственных образовательных стандартов разного уровня, к созданию принципиально новых для России образовательных продуктов. Так, эксперты РАБО в сотрудничестве с ВАК и Минобрнауки России активно участвовали в разработке **концепции и стандарта программы DBA.** И хотя во многом революционные по своей сути предложения по реформированию национальной системы научных степеней в полной мере пока реализовать не удалось, работа будет продолжена.

Другим важнейшим направлением деятельности стала разработка экспертной концепции по реформированию Национальной системы переподготовки кадров для народного хозяйства, известной в кругах бизнес-образования как **Президентская программа.** В результате целой цепи мероприятий, проведенных РАБО и НАСДОБР совместно с Министерством экономического развития РФ, Федеральным ресурсным центром, Министерством образования и науки РФ, был выработан ряд предложений, реализация которых позволит существенно поднять эффективность, теснее связать с нуждами сегодняшнего дня эту старейшую программу национальной переподготовки кадров. Нам при-

ятно констатировать, что в обсуждениях и выработке предложений по совершенствованию Президентской программы приняли участие несколько десятков руководителей ведущих бизнес-школ России, причем не только из Москвы и Питера. Характерно, что активнейшую роль в дискуссии приняли представители целого ряда регионов страны. В обозримом будущем экспертное мнение российского бизнеса и бизнес-образования будет представлено на рассмотрение комиссии при Правительстве РФ по переподготовке управленческих кадров для народного хозяйства, возглавляемой первым вице-премьером Правительства РФ С.Э.Приходько.

В кратком вступительном слове невозможно и не стоит перечислять все направления деятельности, которые возникают и иницируются членами РАБО. Дополнительно отмечу только два проекта, которые – если получат распространение – смогут на многие годы вперед оказывать возрастающее воздействие на развитие российского бизнес-образования.

Первый из них – инициативная работа группы экспертов РАБО – НАСДОБР над новым общественным (негосударственным) стандартом качества делового образования. Речь идет о новом классе или типе программ, не известном в российской образовательной среде. Мы говорим о программах «Специальный прикладной мастер», нацеленных на овладение одним (как правило, сложным) из направлений управленческих знаний. Появившись в США и Европе, этот тип программ растет по экспоненте, уверенно отбирая часть рынка во всем мире у основного продукта бизнес-школ – программ MBA. Представляется, что появление этого типа программ дополнительного образования (продолжительность – один год, 300+ аудиторных часов) в России позволит российскому бизнес-образованию в условиях экономической рецессии обрести дополнительную устойчивость. Образно выражаясь, опереться на «две ноги» – на **программу MBA и программу специализированного мастера**. Пользуясь случаем, хотел бы поблагодарить почетного президента РАБО, эксперта группы EQUALEFMD профессора Л.И.Евенко за согласие возглавить экспертную группу по разработке концепции и стандарта новой программы.

Второй проект хотя и начался совсем недавно, также заслуживает внимания. Речь идет о проекте экспорта российского бизнес-образования на турецкий рынок, который с успехом начал осуществлять Институт управления, бизнеса и права в Ростове-на-Дону. Возможности экспорта российского делового образования в сопредельные страны активно, творчески и с интересом обсуждались на конференции в Казани. Представляется, что это направление деятельности заслуживает всяческого внимания и поддержки РАБО.

Вопросы итогов и перспектив развития Российской ассоциации бизнес-образования внесены в повестку дня Совета РАБО, предшествующего отчетно-выборному собранию. Не сомневаюсь, что список вопросов и направлений, которые будут рассматриваться и обсуждаться на Совете, окажется намного длиннее и полнее того, что я отметил в рамках краткого обращения. Наше понимание того, где находится ассоциация и куда она должна двигаться в ближайшие годы, получит дальнейшее развитие в результате обсуждения на конференции, где будут избраны руководящие органы РАБО на следующие четыре года.

Пользуясь случаем, хотел бы поблагодарить председателя комиссии по выборам, носителя традиций ассоциации, почетного президента РАБО профессора В.А.Буренина, а также членов комиссии А.Я.Барина, Л.А.Малышеву и Т.Д.Подсыпанину за профессиональную, слаженную работу по подготовке и проведению выборной кампании.

Хочу выразить уверенность, что результатом грядущего четырехлетия работы станет дальнейшее укрепление нашей ассоциации, повышение ее национального и международного авторитета, улучшение качества ее работы! Корпоративная культура, дух и слава РАБО будут сохранены и преумножены!

**С.П.Мясоедов,**

**президент Российской ассоциации бизнес-образования**

В 2008 – 2013 годах Россия вступила в полосу кризиса, и до настоящего времени поиск новых моделей роста продолжается. Следует признать, что в основе современной российской экономики сохранился каркас, созданный в 90-х годах прошлого столетия, опорами которого остаются сырьевые отрасли. Сегодня на повестке дня – серьезные структурные изменения экономики нашей страны. Как будет меняться макроэкономический климат? Какие нововведения в связи с этим ожидают российское бизнес-образование? Эти и многие другие вопросы мы адресовали одному из признанных гуру российской экономической науки Абелу Гезевичу Аганбегяну, который на протяжении многих лет работает в области экономической науки, занимается проблемами национальной и мировой экономики. В сферу научных интересов академика Аганбегяна входит изучение современных тенденций социально-экономического развития России. Хорошо известна его деятельность в сфере образования, которая прочно связана с Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, где в настоящее время он возглавляет Попечительский совет Высшей школы корпоративного управления и является научным руководителем первой в России программы «Doctor of Business Administration (DBA)», набор на которую состоялся в 2002 году и которую уже окончили около 500 человек не только в России, но и в Казахстане. Представителям образовательного сообщества, бизнесменам и слушателям бизнес-школ, составляющим большую часть читательской аудитории нашего журнала, безусловно, интересно экспертное мнение А.Г.Аганбегяна о макроэкономических тенденциях, перспективах развития российской экономики и будущем бизнес-образования.

А.Г.Аганбегян

## Макроэкономические тенденции развития России: влияние на бизнес-образование

Ответы на вопросы журнала «Бизнес-образование»



♦ Какие вызовы ожидают бизнес-образование в условиях современной экономической и политической турбулентности?

Как известно, нынешняя социально-экономическая ситуация в России характеризуется триадой: стагнация – рецессия – стагфляция.

В 2013 году от экономического роста в 3,5 – 4,5% в год наша страна перешла к **стагнации**: ВВП увеличился всего на 1,3% при нулевом развитии промышленности, сокращении инвестиций, строительства, производства машин и оборудования, экспорта, капитализации российских компаний и финансового результата деятельности предприятий и организаций.

**Абел Гезевич АГАНБЕГЯН**, академик Российской академии наук, заведующий кафедрой Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

В I и II кварталах 2014 года наступила техническая **рецессия**, когда квартальный ВВП стал снижаться по отношению к предшествующему кварталу. С III квартала 2014 года началась полная рецессия, когда объем квартального ВВП сократился по отношению к соответствующему периоду прошлого года. При этом усугубились тенденции по сокращению важнейших показателей 2013 года, в дополнение к ним значительно сократился импорт и в целом объем внешней торговли, при этом впервые за последние 15 лет снизились реальные доходы населения, чего не было даже в кризис 2008 – 2009 годов.

При переходе к стагнации и рецессии рост инфляции (повышение потребительских цен) усилился – в годовом выражении с 5,1% в 2012 году до 6,8% в 2013 году и 7,5%, ожидаемых в 2014 году. В результате возникла **стагфляция**, которая ухудшила социально-экономическое положение в стране и серьезно затруднила преодоление стагнации и рецессии.

Заметим, эти тенденции возникли в основном за счет внутренних причин социально-экономического развития России, поскольку первые санкции были введены только в марте 2014 года, а более серьезные отраслевые и секторальные санкции начались с июля и сентября этого года и пока мало повлияли на экономические результаты деятельности.

Из этого тяжелого социально-экономического положения мы будем выбираться с большим трудом и в лучшем случае преодолеем стагнацию, рецессию и стагфляцию только к 2020 году. Поэтому на ближайшие несколько лет перед бизнес-школами стоит проблема выживания: сохранение коллектива, всемерная экономия затрат, активизация усилий по приему, поскольку с каждым годом, в том числе и по материальным причинам, все меньшее число слушателей идет на бизнес-образование. Наибольшие трудности испытают программы по магистратуре, переподготовке и МВА, формируемые из лиц, уже имеющих высшее образование. Набор студентов на бакалавриат проходит лучше, хотя численность претендентов из-за демографических сдвигов возрастной структуры населения сокращается.

Какие вызовы ожидают бизнес-образование в дальнейшем, например через три – пять лет, зависит от того, какие меры будут приняты по преодолению стагнации и рецессии и ускорению социально-экономического развития страны – нашей главной задачи. Если страна пойдет по пути, намеченному Президентом РФ В.В.Путиным в его программном выступлении на Петербургском международном экономическом форуме в мае 2014 года, то бизнес-образование должно качественно измениться. Это связано с главной задачей, которую поставил В.В.Путин, – осуществление глубокой технологической революции в России с обновлением устаревших основных фондов, техническим перевооружением основных отраслей

промышленности и всего народного хозяйства, созданием передовой транспортно-логистической инфраструктуры, приоритетным развитием высокотехнологических отраслей, прежде всего всей сферы «экономики знаний» (наука, образование, информационные и биотехнологии, здравоохранение), с переходом на инновационный путь развития.

Актуальными становятся известные слова В.И.Ленина, запомнившиеся еще с советских времен, о том, что экономист должен смотреть вперед, в сторону развития техники, иначе история повернется к нему задом. Именно в этом будут заключаться содержательные перемены в бизнес-образовании. Оно в большей мере должно приобретать инженерно-экономическую окраску с обучением слушателей методам технологического обновления производства. Это технологическое перевооружение предполагает переход от стагнации инвестиций сегодня к их форсированному росту, при этом в разы будет увеличено инвестиционное кредитование как наиболее эффективная форма инвестиций, четко нацеленная на результат, окупаемость, возвратность при жестком контроле со стороны коммерческих банков.

В настоящее время, как известно, объем инвестиционного кредитования составляет менее 2% активов нашей банковской системы (около 1 трлн из 55 трлн руб.). Таким образом, доля инвестиционного кредита отечественных банков в общем объеме кредитования в России крайне низка – немногим более 8% в сравнении с 20% в Китае, 33% в Германии, 52% в США.

Президент России выдвинул задачу – повышение роли коммерческих банков в инвестиционной деятельности – и предложил увеличить для этого их капитализацию за счет госкредита в обмен на привилегированные акции этих банков. При этом важнейшей формой инвестирования В.В.Путин предложил сделать проектное финансирование, практически отсутствующее в нашей стране при использовании кредитных средств. Он предложил почти вдвое снизить процентные ставки на инвестиционный кредит для конечного пользователя и обеспечить широкий доступ предприятий и организаций к дешевым инвестиционным кредитам. Для чего потребуются радикально изменить политику Центрального банка, который совсем не занимается инвестиционным кредитованием и поэтому стоит в стороне от проблем социально-экономического развития страны. Скорее наоборот, пытаюсь подавить инфляцию и поддержать рубль, Центральный банк нашей страны пошел на беспрецедентное повышение своей ключевой ставки с 5,5% сначала до 7,5%, а потом даже до 8%, что привело к заметному удорожанию кредитных средств и существенно замедлило наше социально-экономическое развитие. Экономика страны была принесена в жертву выполнению ведомственной задачи ЦБР, которая

окончилась полным провалом – инфляция не снизилась, а, напротив, заметно повысилась, при этом курс рубля не укрепился, а стал падать быстрее, чем было до сих пор.

Свою лепту в ухудшение социально-экономической ситуации внесло и Министерство финансов своей жесткой политикой по сокращению государственных инвестиций вместо их форсированного роста, по сокращению доли «экономики знаний» в бюджетном финансировании, а значит и в ВВП.

Превалирование фискального начала над стимулированием экономического роста тоже сыграло свою негативную роль. Альтернативой такому порочному подходу стало предложение В.В.Путина по стимулированию экономического роста – его предложение по разработке механизмов стимулирования технологического обновления, нового строительства, где он предложил полностью освободить капиталовложения от налогообложения, импортозамещения, увеличения экспорта неэнергетических товаров с заданием ежегодно увеличивать его по 6% и т.д.

Поручения, которые В.В.Путин дал Правительству РФ, министерствам и ведомствам по этим вопросам 14 мая 2014 года, к сожалению, не были поставлены в центр их работы. Представленный Министерством финансов РФ проект федерального бюджета на 2015 год с прогнозом бюджетов на 2016 и 2017 годы разработан без учета предложений Президента РФ. Обнародованная новая денежно-кредитная политика ЦБР тоже не содержит какого-либо поворота к социально-экономическому развитию, преодолению стагнации, рецессии и стагфляции. Прогнозные оценки Минэкономразвития России на перспективу крайне пессимистичны и на ближайшие годы предусматривают продолжение застоя экономики. В результате не вполне ясно, куда и как пойдет наше развитие. Хотя хочется верить в лучшее.

♦ *Многие программы бизнес-образования, в частности программа MBA, достаточно дороги. Спрос на них во многом зависит от платежеспособности участников рынка труда. Сможет ли система образовательного кредита изменить ситуацию в лучшую сторону?*

Безусловно, сможет, если этот кредит будет предоставляться под низкий процент, например под 6% годовых, на срок 10 – 15 лет, так чтобы ежегодные выплаты этого кредита не снижали сколько-либо существенно уровень жизни бизнесменов, которые решили получить профессиональную степень менеджмента. Именно так обстоит дело с соответствующим кредитом в развитых странах. Он выдается не только на обучение по программам дополнительного обучения типа MBA, но и на обучение в магистратуре или аспирантуре.

♦ *Первую в России программу DBA – программу Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, набор на которую состоялся в 2002 году, уже окончили около 500 человек не только в России, но и в Казахстане, что свидетельствует о росте спроса на эту программу. Следует ли разработать стандарты качества для программы DBA? Кто обучается по этой программе и какие проблемы здесь возникают?*

Мы гордимся нашей программой DBA, которая аккредитована и в американской, и в западно-европейской, и в восточно-европейской ассоциациях бизнес-образования, а недавно получила высшую аккредитацию, самую, пожалуй, сложную в бизнес-образовании – английскую аккредитацию AMBA, которую имеют всего 45 бизнес-школ в мире. Наша программа признана рядом западных университетов и бизнес-школ, которые предоставляют нашим слушателям уникальное право защитить у них итоговую работу DBA и, не обучаясь в соответствующем учебном заведении, получить их полный диплом DBA. Трудно найти другой подобный пример применительно к российским программам MBA или DBA. И у нас в РАНХиГС, и в других учебных заведениях есть программы, где выдаются западные дипломы, например по MBA или по переподготовке, но в случае прохождения соответствующего курса от начала и до конца. Притом с ключевым участием зарубежных преподавателей.

Мы взяли стандартную западную модель программы DBA, предварительно изучив ее применение в США, Великобритании, странах Западной Европы и в Австралии, где эта программа получила большое развитие. Эта программа, как известно, изначально возникла как программа обучения в аспирантуре для получения диплома PhD применительно к бизнес-образованию, поскольку степень PhD на Западе присуждается за теоретические работы по науке, а не по прикладным дисциплинам, которые входят в бизнес-образование. Это всегда четырехлетние программы, как в западной аспирантуре. Затем эта степень оказалась востребованной топ-менеджерами западных компаний, и для них была сделана модификация, рассчитанная на трехлетнее образование. Мы взяли эту трехлетнюю схему образования с небольшим числом учебных часов – около 600 часов за три года.

Эти учебные часы в дополнение к программе MBA, которую, как правило, имеют те, кто приходит на DBA, содержат важные для топ-менеджера избранные темы по стратегическому менеджменту и маркетингу, руководству корпоративными финансами, управленческому эккаунтингу, международному бизнесу, особо важно – по кадровой политике и т.д. Кроме того, сюда входит обучение знаниям и навыкам лидерства, связанного с собственно технологией управления. Наконец, ряд курсов обучает топ-



менеджеров проведению прикладных исследований, умению находить и обрабатывать информацию, осуществлять презентацию и многому другому.

Но главное в программе DBA, как и в PhD, – это осуществление монографического исследования, которым слушатели занимаются в течение всех лет обучения, выбирая с самого начала тему и получая научного руководителя, а если необходимо – и консультанта. При этом по желанию слушателей им предоставляется возможность подготовить и защитить кандидатские диссертации. Если же человек уже имеет кандидатскую степень, а таких у нас до трети всех слушателей, то в ходе работы по DBA он готовит диссертацию на соискание степени доктора наук.

Требования к выпускной работе DBA у нас несколько выше, чем к кандидатской диссертации, и объем этой работы больше, поэтому часто наши слушатели защищают кандидатские диссертации раньше, чем выпускные работы. Выпускная работа, как правило, касается основ бизнеса слушателя, но в первый год он изучает литературу, потом – опыт предприятий зарубежных стран и России по этой тематике, и только затем он пытается использовать полученные результаты для улучшения своего бизнеса. Мы приветствуем, если в итоговую работу уже включены первые результаты внедрения тех инноваций, которые разработал слушатель.

По опыту нашей десятилетней работы, при приеме 25 – 30 слушателей на обучение по программе DBA оканчивали ее с защитой работы в среднем 15 – 18 человек, остальные же не успевали написать работу при предъявленных требованиях, в результате часть из них предпочитали обучаться еще год, в течение которого доводили работу до нужной кондиции. В итоге мы пришли к выводу, что следует переходить на четырехлетнее обучение по DBA. Кстати, AMBA смогла аккредитовать нашу программу только при этом условии.

Определенные стандарты можно ввести таким же образом, как они применяются к иной профессиональной образовательной степени, например к степени бакалавра. Ее нельзя получить за один или два года обучения, она предполагает четырехлетний, а иногда и пятилетний срок обучения. Или MBA. Нельзя получить степень MBA за полгода. Американская программа MBA – это всегда два года. И только для «Executive MBA» иногда делается исключение – полтора года.

Каждая степень имеет собственные характеристики. Нельзя назвать DBA программой, рассчитанную, например, на полтора года. Безусловно, такие программы имеют право на существование, также как и трехмесячные программы, но они не называются программами MBA или DBA, а имеют свои названия, например «Executive programs» и т.д. На наш взгляд, не-

которые стандарты не помешали бы, тем более что они являются общепринятыми в мире – это трех- и четырехлетнее обучение DBA, это крен к написанию работы с перечнем требований, наличие публикаций и т.д. Вот что не нужно – это государственный диплом, и хорошо, что по MBA его тоже отменили, потому что качество MBA в различных школах очень разное, и фактически это разное образование.

В американских рейтингах бизнес-школ одним из главных показателей является заработная плата через три года после получения профессиональной степени. Например, выпускник MBA Гарварда, или Sloan Business School MIT, или Стэнфорда получает годовой заработок в районе 300 тыс. долл., а выпускник MBA какой-либо неаккредитованной школы бизнеса, коих в США несколько сотен, получит зарплату 40 – 50 тыс. долл. Понятно, что это совершенно разные вещи.

Мы стараемся принять на обучение по программе действительно топ-менеджеров – средний возраст 45 лет, руководящий стаж, богатый бизнес-опыт. В числе слушателей преобладает периферия. Нам удалось открыть программы DBA в Астане и Алматы, им уже скоро тоже будет по десять лет. Наши попытки сделать группы DBA в других городах России – в Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске – пока не увенчались успехом, но мы делаем новые попытки совместно с университетами и бизнес-школами этих городов.

Крайне важно поддерживать связь со своими слушателями. Они содействуют нашему набору на обучение по программе MBA и другим учебным программам, часто рекомендуют нам кандидатов для обучения по DBA, участвуют в семинарах, которые мы ежемесячно проводим в академии, в том числе в онлайн-режиме. Один раз в год мы проводим научную конференцию и встречу выпускников. Крайне важно продолжить общение и связь со своими выпускниками.

Многие наши преподаватели DBA, систематически встречаясь со слушателями, уверены, что они обогащаются в результате этого общения и получают дополнительные знания от своих выпускников – людей с богатым опытом. Мы постоянно проводим «круглые столы», стремясь по крупицам собрать интересный опыт, например, выживания в условиях кризиса или инновационной деятельности той или иной компании, среди которых немало «газелей», то есть быстрорастущих компаний. Часто на предприятиях, возглавляемых нашими выпускниками, мы проводим консультационные работы или разрабатываем стратегии для субъектов Федерации, где руководителями служат наши выпускники, в том числе выпускники программы DBA (например, в Костромской области).

♦ *Первые российские школы бизнеса отметили свое 20-летие. Каковы их достижения? Существует ли специфическая российская модель школы бизнеса?*

Главное достижение – это становление бизнес-образования в России, которого раньше практически не было. Это выпуск многих тысяч профессионалов в области бизнеса с различной специализацией. За 20 лет был накоплен большой опыт обучения бизнес-образованию, подготовлено немало учебников, пособий, российских кейс-стади, учебных планов, методик и т.д.

В целом мы учимся у передовых западных школ, но пока ни одна школа бизнеса России, на наш взгляд, не приблизилась к уровню лучших западных школ, например к первой тридцатке<sup>1</sup>. Они существенно превосходят нас в умении преподавать, в подготовке к преподаванию, на деле используют активные методы обучения, вовлекая слушателей в обсуждение тех или иных вопросов, стимулируя их инициативу. Их учебники несопоставимы по уровню с нашими учебниками, они состоят из десятков глав, и кафедра выбирает, какие из глав (например, учебника по финансам) изучать в этой школе. В последнее время кроме собственно стандартного учебника к нему имеется обычно часто меняющееся интернет-сопровождение с примерами и задачами. Несопоставим с нами и уровень методической работы, когда по тому или иному курсу есть специальное пособие для преподавателя, специальное пособие по слайдам, по задачам, по кейсам. И по каждому предмету существует несколько более или менее равноценных высококачественных учебников, из которых кафедра может выбирать.

У нас ничего этого нет. Мы недостаточно требовательны к преподавателям, например, к их знанию английского языка, знакомству с ведущими западными учебниками и т.д. Мы не обучаем преподавателей специальным компьютерным программам, резко облегчающим их труд при подготовке к лекциям и т.д. На Западе другое отношение к преподавателям. Каждому из них обычно выдают компьютер за счет школы, покупают литературу, выписывают соответствующие журналы. Отдельные прикладные экономические журналы или газеты бесплатно рассылаются преподавателям, чтобы примеры из этих печатных изданий они могли использовать в преподавании. Каждый самостоятельный преподаватель, например профессор, имеет отдельный кабинет с серьезной профессиональной библиотекой по своему предмету. Их про-

фессора намного шире, чем мы, связаны с практикой, ведут научную работу по грантам, почти всегда занимаются консультативной работой, многие из них выходцы из компаний. Поэтому нам еще расти и расти. На наш взгляд, лучшие российские бизнес-школы сегодня находятся на уровне средних массовых бизнес-школ западных стран.

У нас есть ряд традиционно слабых мест. Мы злоупотребляем лекциями без обратной связи со слушателями. На лекциях даем новые знания, в то время как в западных бизнес-школах стараются сделать так, чтобы слушатель познакомился с темой до лекции из заранее распространенной «раздатки». Часто им предлагается кейс-стади, который слушатели обсуждают до лекции, а на лекции происходит частичный разбор кейс-стади с участием слушателей и комментариями преподавателей. В наших лучших бизнес-школах уже привыкли к «раздатке», что можно считать большим достижением, поскольку раньше и этого не было, но активные методы у нас все-таки применяются крайне слабо.

Наши слушатели перегружены аудиторными занятиями и не имеют времени для серьезной самостоятельной работы. Мало кто из них привык работать с книгой в библиотеке, ее почти не посещают, в то время как на Западе библиотеки всегда заполнены слушателями. Ставка на самостоятельную работу лучше всего осуществляется в Англии, в Кембридже и Оксфорде, где невозможно представить себе обучение без практически ежедневного посещения библиотеки. Когда мы с Т.Шаниным создавали совместно с Манчестерским университетом школу экономических и социальных наук в составе нашей академии, главным требованием с английской стороны было наличие международной библиотеки, построенной по западному образцу. При спонсорстве Сороса нам удалось, выписав английского специалиста, создать такую библиотеку, где имеется компьютерная часть, связанная с библиотеками Англии, где можно «вызвать» любую книгу и где всегда много наших слушателей.

В наших школах бизнеса не принята групповая работа студентов без преподавателей, как это практикуется в Гарварде, где в общежитии, где живут студенты, есть специальные комнаты для таких занятий. И за время обучения студенты перемещаются из групп в группы с тем, чтобы бизнесмены больше обогащали друг друга. В любом зарубежном университете есть комнаты для самостоятельной работы студентов. У нас ничего подобного нет.

<sup>1</sup> Несколько раз в летние месяцы я работал визитинг-профессором лучших западных бизнес-школ, вел занятия и в Гарварде, и в Sloan Business School, и в Стэнфорде, и в бизнес-школе Дюкского университета, и в Лондонской Business School, и в Фонтенбло, и в ряде других, используя свое сотрудничество для того, чтобы изучить постановку бизнес-образования в этих школах. Я много посещал занятия своих коллег, естественно, с их согласия, приглашал их на свои занятия по эконометрике, которые обычно довольно высоко оценивались и слушателями, и руководством этих школ. Поэтому я знаком с уровнем их образования, с уровнем кадров.

Есть предметы, которые в российских бизнес-школах особенно плохо ведутся. К таким предметам можно прежде всего отнести эккаунтинг, по которому у нас нет профессиональных степеней, как на Западе, например, степень CPA. Или другой пример – сертификат Public Accounting в США, для получения которого необходимо к высшему образованию прибавить еще четыре года обучения, сдать 18 экзаменов и два итоговых, изучить соответствующее количество курсов, иметь минимум трехлетний опыт работы на определенных должностях, предоставляющих практику такого эккаунтинга. Только после этого вы можете быть сертифицированным специалистом CPA. Есть профессиональные степени финансов, маркетинга и т.д. Кстати, очень плохо в России преподается маркетинг, нет ни одного приличного учебника или учебного пособия. А ведь это самое слабое место наших компаний – умение продать продукцию.

Крайне плохо обстоит у нас дело и с постановкой обучения курсов по выбору. Мы пытаемся сверху навязать слушателю то, что ему следует изучать. Его выбор играет минимальную роль в обучении. На Западе это не так. Начиная со студенческой скамьи, студента приучают к самостоятельному выбору предметов, которые он хочет изучать, профиля специализации и т.д., при этом в процессе обучения слушателю предоставляется право менять специализацию.

Большой недостаток, на наш взгляд, – отсутствие у нас кредитной системы проверки знаний и подмена этой кредитной системы устными экзаменами, с помощью которых трудно проконтролировать знания, в отличие от письменных работ по каждой ключевой теме. В бизнес-образовании мы мало используем дистанционные методы обучения, которые предоставляют широчайшие возможности контроля за работой студентов – можно проследить, сколько минут он читал те или иные разделы учебника, сколько раз обращался к тому или иному кейсу или параграфу и т.д. Дистанционное обучение могло бы органически включиться в «ткань» обучения и принести большую пользу. И на предварительных этапах такое обучение, затраты на которое в разы меньше, могло бы резко расширить базу людей, которые заинтересованы получить дополнительные знания.

На наш взгляд, какой-то эффективной специфической российской модели школы бизнеса не существует. И лучшие наши программы бизнеса – это совместные программы с зарубежными университетами. В Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ лучшими программами можно считать совместную программу с Калифорнийским университетом, слушатели которой еще десять лет назад после ее окончания получали зарплату, превышающую 3 тыс. долл. в месяц,

и Кингстонскую программу с одним из новых университетов Великобритании, школа бизнеса и права которого считается лучшей среди новых школ бизнеса своей страны. Не случайно по рейтингам эти школы всегда занимают высокие места, а в конкурсах, которые проводились в России по решению бизнес-задач, слушатели этих школ обычно оказываются на первых местах.

Тем не менее в России есть одна положительная особенность бизнес-школ – это состав слушателей. По программам MBA обучаются не вчерашние бакалавры, не имеющие никакого опыта бизнеса, а, как правило, бизнесмены, уже три – пять лет занятые бизнесом. Будучи научным руководителем Высшей школы корпоративного управления, слушатели которой защищали свои работы по программе MBA в Швейцарской бизнес-школе, Европейском университете и Европейской школе международного бизнеса в Париже, я входил в программные комитеты этих школ, присутствовал на защитах вместе с американскими, английскими, немецкими и даже австралийскими профессорами и могу свидетельствовать, что наши слушатели, как правило, получали более высокие оценки, чем их западные коллеги, так как превосходили их в практическом опыте. Именно это является преимуществом наших школ.

♦ *Какими способностями и ресурсами должна располагать современная бизнес-школа, чтобы обеспечить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг?*

Каждая бизнес-школа должна иметь определенную нишу в бизнес-образовании, какую-то специализацию, тесную связь с предприятиями и организациями, которые этим делом занимаются. Обратимся к опыту школы по информационно-технологическому менеджменту, которую возглавляет А.Соколов. По рейтингам она является лучшей в этой области и постоянно входит в десятку лучших бизнес-школ России по рейтингу журнала «Секрет фирмы». Это пример тесной связи с различными организациями, занятыми данным бизнесом. Ее недостаток в том, что в школе представлено только дополнительное образование, нет своего бакалавриата, который в перспективе мог бы составить определенную базу тех слушателей, которые придут в эту школу получать дополнительные знания. Это очень специфическая ниша, требующая, естественно, специальной программы привлечения серьезных специалистов в этой области.

Преимуществом действительно обладают те школы, которые имеют и бакалавров, и магистров, и дополнительное профессиональное образование в виде повышения квалификации, профпереподготовки, MBA и «Executive MBA». Такие комплексные бизнес-школы более эффективны. В

нашей академии примером тому могут служить Институт бизнеса и делового администрирования, возглавляемый С.Мясоедовым, и Высшая школа корпоративного управления во главе с С.Календяном, кстати, выпускником программы DBA.

Для школы крайне важно иметь хорошую ассоциацию слушателей, через которую можно решать множество вопросов. Работа ассоциации выпускников – важнейшая составная часть работы нормальной школы. В западных бизнес-школах это приоритетная область, на которой все строится. Даже выбор нового декана не обходится без авторитетного мнения этой ассоциации. У нас, к сожалению, часто просто нет ассоциации, а если формально она и существует, то серьезной работы не проводит, своего помещения и собственных средств не имеет и т.д. Так, Школа экономики и бизнеса, которая 21 год вела совместную программу сначала профпереподготовки, а потом MBA с Калифорнийским университетом «East Bay», опиралась на своих выпускников и не проводила какой-либо рекламной кампании по привлечению слушателей, ее выпускники обеспечивали прием 100 человек в год, несмотря на достаточно высокую плату за обучение.

Однако самое главное в любой школе – это, во-первых, руководитель, от которого наполовину зависит успех, и, во-вторых, профессорско-преподавательский коллектив. Должен быть сильный костяк профессоров и преподавателей, обеспечивающих основные курсы и являющихся первоклассными специалистами в избранной области. С этими людьми необходимо постоянно работать, предъявлять новые требования и, конечно, хорошо оплачивать их труд.

Каждая программа должна быть как бы на хозрасчете, и ее расходы должны оплачиваться за счет тех средств, которые эта программа дает. Это прежде всего средства платы за обучение, а также средства от консультирования предприятий и организаций. Очень важно, чтобы средства от обучения в основном распределялись между работниками, которые ведут эту программу, прежде всего профессорско-преподавательским составом, при минимальном числе административных и подсобных работников и минимальном отчислении средств на содержание центрального руководства. На наш взгляд, отчисления нецелесообразно поднимать выше 20 – 25%, с тем чтобы 75 – 80% оставалось в распоряжении программы или школы для совершенствования учебного процесса, улучшения условий обучения и достойной оплаты труда преподавателей.

Кроме того, очень важно сочетать проведение занятий бизнес-школ с корпоративными программами на базе крупных организаций с выездом преподавателей в эти организации. Такие корпоративные программы могут быть экономически более эффективными, поскольку они должны концентрироваться

на конкретных проблемах, которые есть в этой организации. Занятия должны проводиться более целенаправленно и должны быть нацелены на решение главных задач, которые стоят перед работниками, проходящими обучение.

В целом достижения бизнес-образования в России за 20 лет можно оценить достаточно высоко. Безусловно, это не провальная область, которых достаточно в нашем социально-экономическом развитии. Тем не менее нерешенных проблем и особенно нереализованных возможностей в нашей области еще много. Надо работать, работать и работать...



С.П.Мясоедов  
Э.Г.Мартиросян  
А.А.Сергеева

# Современные формы и стратегии глобальной мобильности персонала

*Деловой мир стремительно трансформируется, меняются пути формирования и управления человеческим капиталом. В глобальном контексте нарастает взаимосвязь и взаимозависимость знаний, технологий и капиталов. Пейзаж глобальных рынков постоянно меняется. В последние годы основным трендом стало постепенное устойчивое смещение экономической мощи с Запада на Восток. В течение следующих десяти лет демографические изменения, как и перераспределение экономических сил, будут еще больше трансформировать пейзаж международного бизнеса. Появятся новые центры роста. Западные транснациональные корпорации уже с трудом конкурируют с новыми и динамичными транснациональными компаниями из стран с развивающейся экономикой, в том числе из стран Африки и Латинской Америки. Следующее десятилетие продолжит испытывать их на прочность. Эти социально-экономические процессы способствуют интенсификации глобальной мобильности персонала, дальнейший рост которой к 2020 году прогнозируется по экспоненте.*



**Сергей Павлович МЯСОЕДОВ**, доктор социологических наук, профессор, президент Российской ассоциации бизнес-образования, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, декан Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ



**Эмиль Георгиевич МАРТИРОСЯН**, кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнеса и управленческой стратегии Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ



**Анастасия Александровна СЕРГЕЕВА**, аспирантка кафедры общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

## Предпосылки развития феномена глобальной мобильности персонала

Сочетание демографических изменений и эволюции глобальных организаций формирует предпосылки для фундаментальных перемен в вопросе о том, как и где ведется бизнес сегодня, следствием чего является резкий рост международной мобильности. Компании работают над тем, чтобы обеспечить наличие подходящих людей в нужном месте и нужное время.

Такие демографические изменения, как старение рабочей силы и предстоящий выход на пенсию поколения беби-бумеров, создают серьезные проблемы для наиболее развитых стран и даже для некоторых развивающихся рынков. Так, к 2015 году возраст одной трети населения Китая превысит 50 лет, а ежегодный рост рабочей силы не будет более 5%. В Индии, напротив, более половины населения будет не старше 30 лет. При этом инвестиции в образование в странах Азии и

Африки делают местных талантливых молодых людей все более востребованными как в своих странах, так и за рубежом. В то же время численность населения Европы неуклонно снижается. Именно эти аспекты необходимо учитывать многонациональным организациям, если они хотят добиться успеха в будущем.

Как ожидается, численность городского населения мира увеличится на 72%: с 3,6 млрд в 2011 году до 6,3 млрд в 2050 году. К середине столетия городское население, вероятно, будет того же размера, что и общая численность населения мира в 2002 году. Практически весь ожидаемый рост мирового населения придется на города наименее развитых регионов, население которых, согласно прогнозам, увеличится с 2,7 млрд в 2011 году до 5,1 млрд в 2050 году. В более развитых регионах численность городского населения увеличится скромно: с 1 млрд в 2011 году до 1,1 млрд в 2050 году. Демографическая динамика заметно повлияет на то, где сосредоточится бизнес в ближайшие десятилетия. Большая часть прироста населения в течение следующих 30 лет будет сосредоточена в городах развивающихся стран. Эти страны, как зеркало, начинают отражать развитые экономики. Сегодня, например, 75% населения развитых стран проживает в городских районах, а к 2030 году этот показатель возрастет до 84%, при этом в менее развитых регионах только 40% населения живет в городах, но к 2030 году эта цифра увеличится до 56%.

На сегодняшний день ключевыми глобальными факторами, влияющими на формирование тенденций в сфере трудовых ресурсов, являются (*Deloitte, 2013*):

- экономический климат;
- демографический сдвиг;
- развитие технологий;
- разрыв между спросом и предложением персонала в мире.

Изменения экономического климата посткризисного периода придают новое звучание глобализации. Двигателем роста становятся развивающиеся рынки. Новые рынки рабочей силы и новые рынки спроса формируются в результате демографических сдвигов. В развитых странах наблюдается спад рождаемости и старение населения, в то время как на развивающихся рынках в противовес – рост рождаемости, увеличение продолжительности жизни и повышение ее качества. Скорость развития и использования высоких технологий, прежде всего технологий общения и передачи информации, растет быстрыми темпами.

Разрыв между спросом и предложением персонала определяется дефицитом кадров в различных регио-

нах мира. Острая нехватка экспертов на конкретных рынках и в определенных областях выводит тему мобильности персонала в верхние строки актуальной повестки дня. Но это мобильность не в том понимании, которое существовало ранее, это современные проявления мобильности, соответствующие вызовам нового времени.

Взрывной рост на развивающихся рынках создает осязаемое увеличение числа специалистов, работающих за пределами своей страны. Квалифицированные специалисты развивающихся рынков пользуются все большим спросом в своей стране и за ее пределами. На картах международной мобильности персонала сегодня появляются новые, считавшиеся ранее непривлекательными локациями.

### Современная мобильность персонала

Мобильность персонала развивается от простой передачи навыков к гораздо более сложному явлению, отвечающему ряду разнообразных потребностей бизнеса:

- осознание того, что организация может извлечь выгоду из двусторонней передачи знаний, навыков и опыта – каждый рынок является благодатной почвой для новых идей;
- необходимость предложить возможности для карьерного роста, привлечения и удержания работников в условиях усиливающейся конкуренции за таланты;
- потребность в формировании всесторонне развитых лидеров будущего для работы в поистине международной среде;
- признание того, что в условиях нарастающей международной мобильности бизнеса, в котором ключевую роль зачастую играет региональная специфика и в условиях которого перемещения в другие страны проходят для работников относительно безболезненно, понятие «домашней» страны становится все менее актуальным; происходит понятийный переход от «домашнего» бизнеса к глобальному.

Организации внедряют инновации в свои подходы к глобальной мобильности персонала, основываясь на необходимости приспособливаться к меняющимся требованиям в мире бизнеса и адаптируясь к предпочтениям разных поколений работников.

Потребность компаний укрепить навыки в отдельных дисциплинах, приобрести экспертизу в определенных регионах и проектах дает импульс значительным изменениям в международной мобильности. В недалеком прошлом главной характеристикой мобильности персонала была продолжительность: например, от трех до пяти лет работы за гра-

ницей, а затем возвращение в штаб-квартиру или местный офис. Сегодня в основе эссаймента (от *англ.* assignment – назначение), как правило, лежит определенное задание или проект.

Основным приоритетом для организаций становится обеспечение нахождения персонала, обладающего требуемыми навыками, в нужном месте и нужное время, что обуславливает стратегическую необходимость оптимизировать инвестиции в программы мобильности.

К основным причинам привлечения иностранных менеджеров к работе в зарубежных подразделениях международных компаний можно отнести следующее:

- необходимость контроля над работой зарубежного отделения;
- недостаток квалифицированной рабочей силы на местном рынке труда;
- необходимость развития международного опыта работы самого менеджера.

Разрабатываются многообразные решения, направленные на приведение программ мобильности в соответствие с реалиями бизнеса завтрашнего дня:

- *Проектно-ориентированные эссайменты.* Организации объединяют выбранных специалистов различных подразделений для совместной работы над конкретным проектом, требующим временного переезда или частых командировок на протяжении времени его реализации.
- *Краткосрочные переезды персонала* продолжительностью год или меньше становятся все более популярными. Краткосрочные эссайменты, как правило, более привлекательны для молодых работников, которые хотят расширить свой опыт, нежели для более взрослых, имеющих семьи и стремящихся к стабильности.
- *Расширенные деловые поездки*, длительные командировки позволяют работать в любой точке мира без необходимости переселяться. Это стало приемлемой альтернативой для работников с семьями.
- *Внутристрановая мобильность* развивается в соответствии со стремлением организаций к максимизации своих инвестиций в мобильность.
- *Программы ротации работников* часто используются в развитии персонала с высоким потенциалом в конкретных отраслях и становятся все более интернациональными.

- Можно выделить категорию «глобальных кочевников». Региональные лидеры зачастую обнаруживают, что их деятельность требует частых деловых поездок, что вынуждает их постоянно находиться в движении. Кроме того, некоторые специалисты настолько быстро переходят от одного международного проекта к другому, что в определенном смысле им в работе чуждо понятие «домашней» страны.

- *Одностороннее переселение.* Организации переводят свои региональные или глобальные штаб-квартиры ближе к наиболее быстро растущим рынкам, где сосредоточены их бизнес-интересы. Это предполагает постоянное перемещение ключевых менеджеров и членов их семей.

- «*Заемный*» труд все чаще используется организациями для удовлетворения краткосрочного спроса на определенных специалистов.

- *Виртуальная мобильность.* Технологические инновации позволяют работодателям объединять лучших специалистов в различных точках мира, с тем чтобы они работали и проходили тренировки совместно.

Некоторые кандидаты на зарубежную мобильность могут оказаться не готовыми менять место жительства. В таких случаях становятся актуальными альтернативы традиционной мобильности, такие как виртуальные встречи и краткосрочные поездки.

## Управление глобальной мобильностью персонала

Мобильность развивается во множестве новых форм и проявлений. Вместе с тем значительно усложняется процесс управления глобальными программами мобильности, которые могут включать разнообразный набор подходов в условиях, когда организации должны быстро подобрать таланты, провести мониторинг рисков, проверить соблюдение соответствия (комплаенс), проанализировать затраты и окупаемость инвестиций.

Все чаще работодатели оставляют за каждым работником право выбора, где жить. Это представляет определенные сложности для отделов управления персоналом, которые должны убедиться, что иммиграционные, налоговые требования, обязательства социального характера соблюдены.

В процессе управления мультинациональным коллективом необходимо учитывать золотое правило (*Мясоедов, 2008*), которое гласит, что приезжие специалисты должны подстраиваться под местные условия, правила и традиции. Задача стороны-реципиента (местных сотрудников и руководителей) состоит в помощи иностранным специалистам адап-



Рис. 1. Управление мобильностью персонала (Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед, 2013)

тироваться к новым условиям. Именно местные специалисты в значительной мере обеспечивают профессиональную, культурную, психофизиологическую, коммуникативную и организационную адаптацию.

Специфика социальной технологии управления знаниями в многонациональной организации связана с осуществлением управления на разных уровнях организации знаний в коллективе. Учитывая, что социальная технология управления знаниями включает в себя формирование базы знаний коллектива организации, создание новых знаний, применение знаний на практике, передачу знаний (обучение сотрудников), каждый из перечисленных уровней требует выделения соответствующих характеристик. Процесс внедрения социальной технологии управления знаниями в многонациональной организации требует учета специфики коллектива организации, выявления позитивных и негативных особенностей осуществления социальной технологии управления знаниями, ее преимуществ и недостатков.

Возможности международной мобильности в настоящее время признаются в качестве ключевого элемента привлечения, удержания, вовлечения и развития талантов в практике управления человеческими ресурсами. Предпочтения и ожидания работников, связанные с мобильностью, заслуживают повышенного внимания менеджмента компаний в следующем десятилетии.

Давление на службы по подбору персонала по части управления программами мобильности в отношении предвидения такой необходимости и обоснования затрат в будущем будет только возрастать, что означает необходимость развития прогнозного мышления в соче-

тании с аналитическими методами, поддерживающими его.

Технологии будут играть ключевую роль в глобальной систематизации мобильности персонала, будут способствовать поддержанию обязательств соответствия (комплаенс). Однако развитие и широкое применение новых технологий не отменяют необходимости в людях, задействованных «на местах».

Перед компаниями возникают вполне определенные вопросы: как работать в этой новой среде, какие специалисты понадобятся в будущем, как успешно конкурировать за таланты и защищать человеческие ресурсы своей компании в долгосрочной перспективе? В 2020 году победителями станут те компании, которые уже сегодня регулируют свои стратегии.

Крупнейшие компании постоянно работают над тем, чтобы более тесно увязать собственные глобальные программы мобильности с бизнес-планированием и управлением талантами. Цель заключается в ускорении ответной реакции на динамику двигателей экономического роста и на такие демографические явления, как старение населения и появление на рынке нового поколения сотрудников.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами всегда были ответственны за решение вопросов регулирования процессов мобильности персонала, компенсаций и налогов, а также за разработку политики глобальной мобильности организации. По мере того, как управление талантами приобретает все большую стратегическую значимость, зона их ответственности расширяется.



Рис. 2. Структура процессов управления мобильностью персонала (Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед, 2013)



Управление талантами стало головной болью генеральных директоров компаний – не более трети из них могут с уверенностью отметить, что их персонал в состоянии обеспечить реализацию амбиций, связанных с будущим ростом бизнеса (*PwC 15th Annual CEO Survey*). Для устойчивости бизнесу необходимо решить кадровый вопрос как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе: удовлетворить актуальную потребность в определенных компетенциях на определенных рынках и обеспечить поступление талантов, которые будут востребованы в будущем.

Глобальный опрос топ-менеджеров компаний, проведенный компанией PwC в 2012 году, выявил следующее:

- не более 30% генеральных директоров компаний могут утверждать, что их персонал в состоянии обеспечить реализацию амбиций, связанных с будущим ростом бизнеса;
- 78% респондентов отметили, что они ожидают увидеть в ближайшем будущем изменения в том, как их компания управляет талантами;
- две трети опрошенных утверждают, что планируют уделять больше внимания управлению талантами и обеспечению своей организации будущими лидерами;
- две трети генеральных директоров компаний отмечают, что, вероятнее всего, кадровый потенциал их организации в будущем будет опираться прежде всего на внутренние ресурсы и продвижение талантливых работников.

В своих усилиях, направленных на то, чтобы дать ответ на вызовы времени, руководители все чаще интегрируют HR-менеджмент, управление талантами и планирование преемственности персонала, работают с глобальными программами мобильности.

Однако высокие темпы текучести кадров во многих регионах делают приоритетным вопрос удержания талантов. Особую озабоченность вопросы удержания персонала высокой квалификации вызывают в странах Азии, где динамика найма и увольнений персонала почти в два раза выше, чем на Западе. Также значительно выше здесь и уровень оттока высокопроизводительных работников.

Мобильность персонала играет все более заметную роль в привлечении, сохранении и вовлечении в работу талантов. На сегодняшний день первостепенная задача HR-специалистов состоит в том, чтобы убедить организации выйти за рамки восприятия международной мобильности исключительно через призму количественных затрат и обратить внимание на долгосрочную перспективу инвестиций в мобильность персонала.

Укоренилось мнение, что лучшие будущие лидеры современных организаций должны в полной мере отражать глобальный контекст, в котором работают их компании. Международный опыт является неотъемлемой частью их развития. Несмотря на широкие технологические возможности для международного общения и взаимодействия, преодолевающие любые расстояния, они никогда не смогут в полной мере заменить опыт, полученный непосредственно на новом месте, в другой стране и культуре.

В Азиатском регионе значимость международной мобильности в формировании опыта будущих лидеров признается как правительствами, так и бизнесом. Правительство Сингапура, например, способствует получению международного опыта местными профессионалами и молодыми перспективными кадрами в надежде, что это создаст новое поколение сингапурцев, способных укрепить репутацию страны как международного финансового и бизнес-центра в следующем десятилетии.

Изменения структуры рабочей силы неизбежно влекут за собой последствия для стратегий найма персонала. Появление новых подходов к мобильности – четкий признак осознания организациями того факта, что один формат не может подходить всем. Предпочтения конкретных работников станут главным фактором, определяющим стратегию компании по вопросам международной мобильности. Лучшие стратегии мобильности будут гибкими, адаптивными и постоянно развивающимися в целях удовлетворения конкретных потребностей разных поколений и групп работников, а также бизнеса в целом. Так, большую долю рабочей силы на сегодняшний день составляют работающие родители. В программах международной мобильности все более активное участие принимают женщины – за последние десять лет их число в международных перемещениях возросло с 10 до 20%.

Представители поколения миллениума, которые будут формировать большинство рабочей силы в 2020 году, имеют ряд особых характеристик, которые работодатели не могут игнорировать. За время своей карьеры они планируют несколько смен работодателей в поисках удовлетворения от работы и быстрого карьерного роста. Их внимание в большей степени сосредоточено на интересе к работе и возможностях, а не на денежном вознаграждении. Эта черта особенно заметна в Азии, где частая смена работодателей быстро становится нормой. Скорость увольнений в Азии в настоящее время составляет 15% по сравнению с 6% в Латинской Америке, и в будущем эта тенденция может еще более усугубиться. 38% представителей поколения миллениума отмечают, что активно ищут новые возможности, а еще 43% ответили, что хотя они и не находятся в активном поиске, тем не менее открыты для предложений. Возможность путешествовать, обре-

тать новые навыки и опыт – сильнейший стимул для поколения миллениума, представители которого стремятся поработать за рубежом, в основном в США, Великобритании и Австралии. Более половины опрошенных заявили, что готовы работать и в менее развитых странах. Только 11% представителей поколения миллениума согласились бы поработать в Индии, 2% – в Китае или Иране.

Поколение миллениума приобретает все больший вес в глазах работодателей, которые специально ориентируют свои стратегии мобильности на этот растущий сегмент рабочей силы. Некоторые крупные международные организации предлагают международный опыт для своих новобранцев, пришедших к ним на работу непосредственно со студенческой скамьи.

Адаптируясь к предпочтениям и потребностям разных поколений и групп работников, организации, вероятнее всего, внесут существенные изменения в свои программы мобильности в части их продолжительности, компенсационных пакетов и общей стоимости. Гибкость программ глобальной мобильности позволяет работникам ощущать контроль, расценивая это как инвестиции компании в их развитие. Проявляя гибкость, работодатель увеличивает шансы достижения высокого уровня удовлетворенности работников и максимизации инвестиций, сделанных в программы мобильности.

### Критерии отбора менеджеров и других категорий работников

Отбор менеджеров для работы на иностранных рынках – основное кадровое решение международной фирмы. Какие критерии можно использовать при оценке работника для зарубежного назначения? Принято использовать семь базовых критериев:

1. *Технические и управленческие навыки.* Оценка навыков формируется на основе прошлых достижений менеджера. Предполагается, что эффективное применение технических, административных и управленческих навыков менеджером позволит ему справиться с заданием за границей.
2. *Мотивы и стремления.* Важно понять причины, по которым менеджер заинтересован в назначении в зарубежный офис. Предпочтительно, чтобы кандидат в большей степени проявлял интерес к стране пребывания, а в меньшей – реагировал на стимулы финансового характера.
3. *Социальные навыки.* Умение менеджера взаимодействовать с людьми также относится к важным атрибутам его деятельности. Важно понимать людей, знать нормы общения, форми-

ровать систему взаимодействия как на профессиональном, так и на социальном уровне.

4. *Дипломатические качества.* Способность менеджера взаимодействовать в стране пребывания с деловыми ассоциациями, правительственными чиновниками и политическими лидерами.
5. *Зрелость и стабильность.* Менеджер должен проявлять себя как зрелый человек, способный реагировать на различные ситуации рационально и находить приемлемые решения.
6. *Семья.* Способность семьи менеджера адаптироваться к условиям в новой стране.
7. *Прочие факторы (пол, возраст).* Значимость варьируется от страны назначения.

### Формы стимулирования персонала

1. Основное материальное вознаграждение рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, 40 – 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы.
2. Второй уровень формируется надбавками, доплатами, дополнительными выплатами, премиями, комиссионными вознаграждениями (для работников, занимающихся продажами), что в сумме достигает 60% общих выплат.
3. Участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и в основном для руководящих работников.
4. Компенсации – специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при зарубежных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от среды международной. Компании компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, проживание, питание), а также предоставляют социальные выплаты и льготы (по обучению детей и т.д.).
5. Нематериальное стимулирование, представляющее собой классические формы мотивации работников без использования материального вознаграждения (благодарность, награда, поощрение, досрочное продвижение).

- 6.** Смешанное стимулирование комбинирует материальные и нематериальные формы. Используются разнообразные приемы побуждения работников (подарки, пенсионные и страховые программы), направленные на упрочение лояльности работников к компании.

В целом практика оплаты труда влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и глобальном контексте. Размер оплаты труда зависит в том числе:

- от средств, вложенных в бизнес;
- от спроса и предложения на определенные профессии в данном регионе;
- от стоимости жизни;
- от законодательства страны;
- от специфики отношений «работодатель – работник – профсоюзы».

В большинстве случаев международные фирмы используют один из следующих компенсационных подходов:

- 1.** *«Домашняя» шкала компенсаций плюс надбавки*, дифференцированные для каждого отдельного филиала. Эта система создает надежную базу для расчета размера оплаты менеджеров в стране пребывания штаб-квартиры.
- 2.** *Шкала компенсации, привязанная к гражданству работника*. Система используется в основном для менеджеров из развивающихся стран. Международные фирмы должны осторожно применять данный подход, так как он создает напряженность в среде служащих.
- 3.** *Глобальная шкала компенсации*. Эта система предусматривает установление равного вознаграждения за одинаковую работу независимо от гражданства. Реализация данного подхода сложна, но, как показывает практика международных фирм, обеспечивает наилучшие результаты.

Для большинства работников, выезжающих за границу, стоимость жизни возрастает. Жизнь за границей, как правило, обходится дороже, так как привычки людей меняются медленно и им достаточно сложно ориентироваться в новой среде. В зависимости от длительности пребывания работника за границей поправки на стоимость товаров и услуг могут снижаться. Международные фирмы вычисляют размер индексации стоимости жизни, используя один из следующих вариантов:

- увеличивают компенсацию, если стоимость за границей выше;
- не уменьшают компенсацию, если стоимость за границей ниже;
- устраняют дифференциацию оплаты труда по возвращению менеджера домой.

Для работы в отдаленных районах международные фирмы предусматривают своим работникам специальные льготы, включающие материальные, нематериальные и смешанные стимулы. Для экспатриантов наиболее популярны два варианта политики вознаграждения, которые можно назвать «как дома» и «как в гостях». При политике «как дома» размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствует аналогичным показателям в родной стране. После установления базового вознаграждения рассматриваются дополнительные надбавки за разницу в стоимости жизни. Такой подход распространен при организации краткосрочных командировок. При системе оплаты «как в гостях» вознаграждение экспатрианта привязывается к структуре и уровню оплаты в стране пребывания. Поправки на стоимость жизни, обучение, аренду жилья также учитываются, но играют второстепенную роль при определении общего размера вознаграждения.

Отметим региональную специфику. В ряде стран Центральной Африки развивается трехуровневая структура компенсационных выплат. Ранее эта практика была использована в некоторых частях Азии, в первую очередь в Китае, и была ориентирована на три группы работников:

- Местные работники: местное население, постоянные работники, получающие заработную плату и социальный пакет в соответствии с местной практикой рынка.
- Работники «local plus» или «местные плюс»: относительно новая группа работников, возвращающихся на родину, которые хорошо образованы и приобрели опыт работы на Западе. Эта группа может претендовать на премиум к местному заработку и другие преимущества, такие как жилищные субсидии и образовательные льготы для своих детей.
- «Глобальные работники»: эти работники получили назначение в другой стране или регионе и обеспечены полной компенсацией затрат на проживание, поездки на родину и другие льготы, связанные с переездом, в том числе и касающиеся налогообложения.

Конкурентная среда глобальных рынков обуславливает необходимость бизнеса наращивать темпы развития. Чтобы обеспечить быстрое движение, компаниям требуется максимально задействовать людей,

готовых к переездам, однако в этом случае требования налоговых и иммиграционных служб, социального обеспечения часто оказываются на их пути. Глобальная стратегия мобильности должна быстро реагировать на происходящие изменения и соответствовать темпу динамики политических условий. К 2020 году правительства и регулирующие органы должны будут прийти к пониманию экономических выгод от мобильности персонала для стимулирования экономического роста. Это сгладит путь к более тесному сотрудничеству между государством и бизнесом, устранит некоторые барьеры на пути мобильности во всем мире.

Люди в странах с развивающейся экономикой традиционно ценили возможность получить образование и профессиональный опыт на Западе. Однако все меняется, и к 2020 году, вероятно, транснациональные корпорации в Китае, Индии и других развивающихся странах будут соответствовать и даже обгонять западные транснациональные корпорации с точки зрения вознаграждения работников и их продвижения по службе. Это означает, что квалифицированные работники из стран с развивающейся экономикой будут возвращаться домой, чтобы применить свои вновь обретенные навыки на прибыльных внутренних рынках. Местные работники с международным опытом зачастую гораздо более привлекательны для отечественных работодателей, чем иностранная рабочая сила на том же рынке. Вернувшиеся домой работники, получившие международный опыт, могут претендовать на более высокую зарплату, чем их местные коллеги без такого опыта. В результате развивается новая структура компенсационных выплат. Специалисты HR должны быть готовы управлять карьерой и системой вознаграждения работников, избравших карьерный маршрут «Восток – Запад – Восток».

Создается впечатление, что ускорение темпов глобальной мобильности происходит вопреки, а не благодаря воле правительств многих регионов. Однако страны, которые упрощают передвижение рабочей силы, приобретут наибольшую экономическую конкурентоспособность. Страны, в которых тенденции старения обостряют необходимость импорта кадров, уже предприняли шаги к снижению своих иммиграционных барьеров. По мнению экспертов, в будущем все больше стран будет упрощать условия въезда специалистов.

Экономические потрясения последних лет в сочетании с политической нестабильностью и волнениями во многих частях мира выводят вопросы иммиграции на верхние строки политической повестки дня. Многие страны ужесточают правила въезда, пытаются ограничить иммиграцию в связи с низким уровнем занятости населения и опасениями в отношении национальной безопасности. В мире бизнеса, когда организации должны быстро и часто перемещать

людей сообразно своим целям и задачам, политизация иммиграции является проблемой, а умение предвидеть изменения иммиграционной политики превращается в важный навык. В долгосрочной перспективе ясное представление об экономических выгодах от международной мобильности персонала будет способствовать расширению интенсификации сотрудничества между бизнесом и государством с целью устранения некоторых барьеров.

Характер глобальной мобильности персонала все больше отходит от своей традиционной формы и не ограничивается только обслуживанием командировок и переездов. Это важный стратегический инструмент, требующий проактивного, а не реакционного подхода.

### Функции современного управления мобильностью:

- управление комплаенс-рисками;
- обеспечение максимально удобного перемещения работника, позволяющее ему эффективно выполнять работу на новом месте;
- понимание структуры затрат;
- обеспечение максимального соотношения цены и качества, отчет о получении возврата на инвестиции по программам мобильности;
- стремление к устойчивости программ мобильности талантов;
- быстрое распределение человеческих ресурсов в соответствии с требуемыми навыками и компетенциями;
- подготовка информации по кадрам, необходимой для принятия решений и реализации стратегии бизнеса;
- разработка эффективных коммуникаций и процедур для реализации стратегии мобильности персонала.

Одним из центров притяжения для транснациональных корпораций стала Африка. Прежде инвесторов привлекали природные ресурсы, ныне еще и быстрорастущая инфраструктура, и потребительский рынок. На подъеме находятся индустрия телекоммуникаций, финансовые услуги, розничная торговля и фармацевтика. Традиционно основными бизнес-партнерами Африки были США и Европа, но в последние годы инвесторы из развивающихся рынков, в первую очередь из Индии и Китая, пришли на рынок, добиваясь иногда более быстрого успеха, чем их западные коллеги. Компании из стран с развивающейся экономикой могут использовать накопленный опыт для работы в сложной и

неоднозначной среде Африки. Значительный рост на этом континенте усугубляет существующий здесь дефицит руководителей и квалифицированных специалистов. В то же время регион имеет богатый потенциал человеческого капитала, так как 40% населения находится в возрасте до 15 лет, таким образом, существует острая необходимость в улучшении качества доступного образования и профессиональной подготовки.

### Стратегии глобальной мобильности персонала

Стратегии мобильности должны быть комплексными, гибкими, адаптивными и постоянно развивающимися, чтобы удовлетворять конкретные потребности бизнеса, справляться с растущими требованиями вовлечения персонала, одновременно управляя различными потребностями и ожиданиями разных поколений работников.

Поскольку организации приводят свои глобальные программы мобильности к более тесному сотрудничеству с управлением талантами и общей бизнес-стратегией, неизбежно появятся новые нормы для мобильности персонала. Мобильность будет охватывать широкий спектр форм: краткосрочные и долгосрочные, на основе проектов и по необходимости конкретного работника, виртуальная мобильность будет играть важную роль в развитии будущих лидеров и сохранении ценного персонала.

Компании должны быть достаточно гибкими и ловкими, чтобы своевременно и эффективно реагировать на быстрые изменения среды, поэтому приоритетным для них становится вопрос стирания границ в международном движении человеческого капитала. В данном контексте преодоление границ – это развитие талантов в тех регионах, где есть работа, перемещение талантов к тем локациям, где есть на них спрос, передислокация рабочих мест ближе к источникам человеческого капитала и другие маневры, обеспечивающие устойчивость бизнеса в условиях постоянно меняющихся условий международного миграционного права. При этом культурные и языковые различия могут быть существенным препятствием на пути к новым рынкам. Задачей работодателей становится привлечение и развитие работников, которые способны адаптироваться к незнакомой среде на новом рабочем месте.

С течением времени стирается граница между международными назначениями и деловыми поездками. В этой связи возникает вопрос: имеет ли еще смысл отделять управление деловыми поездками от управления процессами глобальной мобильности? В некоторых организациях деловые поездки управляются бизнес-единицей без участия HR, что представляет растущий комплаенс-риск.

Мобильность человеческого капитала становится важным стратегическим инструментом. В будущем давление на HR в отношении необходимости поддержки решений мобильности будет только возрастать, что означает развитие проактивного подхода и методов работы с техническими данными, поддерживающими его.

Использование прогнозного анализа в области управления персоналом все еще находится в зачаточном состоянии, но все большее число организаций начинает обращаться к этой концепции. На основе доступных данных более сложный анализ позволит определить тренды и риски. Прогнозный анализ уже широко используется другими функциональными подразделениями, такими как продажи и маркетинг. По данным исследований, 95% организаций обращается к аналитике в области управления персоналом от случая к случаю, если вообще делает это. Но такой бессистемный подход не может быть постоянным и должен измениться.

Поскольку организации во многих регионах борются за необходимые кадры, бизнес-лидеры сосредоточены на конкретных группах рабочей силы, персонализации стратегий привлечения и удержания. Молодые специалисты, опытные работники, женщины – все категории рабочей силы рассматриваются как ценные источники таланта.

Одна единственная программа мобильности не может быть универсальным решением для всех. Стратегии мобильности должны быть максимально гибкими с учетом индивидуальных интересов работников и запросов бизнеса, также как и в любых других вопросах управления талантами. Например, кризис на пенсионном рынке во многих странах показывает, что представители поколения бэби-бумеров будут стремиться продолжать работать после достижения пенсионного возраста, и их мотивация в принятии назначений, связанных с переездами, будет основываться на финансовых и временных аспектах. Поколение миллениума, напротив, больше расположено к краткосрочным и проектным переездам. Работники, имеющие семьи, или те, кто ухаживает за родителями, могут отказаться от переселения, но при этом быть вовлеченными в виртуальную мобильность.

По мере того как управление талантами твердо укореняется в стратегии бизнеса, растут необходимость и желание измерить отдачу от инвестиций в международные программы мобильности. Стоимость международной мобильности персонала остается ключевым вопросом, так же как и уровень удержания персонала среди возвращающихся из-за рубежа профессионалов. Конечно, присутствует давление со стороны стейкхолдеров, заинтересованных в положительном финансовом возврате инвестиций и эффективности стратегий мобильности персонала. Но в

долгосрочной перспективе необходимость развития будущих талантов, а также обеспечения международного опыта трудно измерить. Если работодатели делают ставку на максимизацию своих инвестиций в глобальную мобильность персонала, им необходимо установить четкие ожидания и критерии качества этих программ. Регулярная обратная связь, поддержка и наставничество не только будут способствовать распространению международного опыта, полученного в результате перемещений, но и снизят вероятность ухода с работы специалистов, участвующих в мобильности персонала.

Очевидно, что организациям необходимо адаптировать свои программы мобильности для конкретных групп работников. Развивается более персонализированный подход к мобильности. Организации сосредотачиваются на том, чтобы формы мобильности были удобны для конкретных работников, соответствовали их ожиданиям и способствовали приобретению наиболее благоприятного опыта.

Эксперты ожидают увидеть рост B2B сотрудничества в 2020 году и далее, а компании думают о том, как обеспечивать инфраструктуру, которая позволяет работникам поддерживать приемлемый уровень жизни и долгосрочную финансовую безопасность. Некоторые организации уже выстраивают партнерские отношения с образовательным сектором в целях обеспечения получения человеческим капиталом необходимых навыков.

Личностный, персонализированный подход к мобильности персонала будет стимулировать появление инноваций, касающихся повышения удобства перемещения, предоставления услуг, обеспечения надежных коммуникаций вне офиса и круглосуточной поддержки. Такой запрос формирует поколение миллениума. Границы между работой из офиса или другой точки мира размываются все больше.

Деловой мир находится в процессе фундаментальных изменений. Способность организаций эффективно управлять глобальной мобильностью талантов как ничто иное будет катализатором успеха бизнеса. Мы вступаем в период, когда лучшие и самые яркие таланты начинают придерживаться собственной карьерной траектории, используя предоставляемые им возможности. Самым устойчивым источником талантов становится не Запад, а Восток. Технологии в корне меняют сам принцип работы.

Экономические преобразования и демографические изменения уже оказали влияние на формирование спроса и предложения на рынке талантов. Появление нового поколения работников сопряжено с совершенно новым набором вызовов. Управление талантами станет ключевым стратегическим инструментом, который наложит большую ответственность на специалистов HR.

Как эти тенденции влияют на конкретную организацию? Существует ряд вопросов, над которыми организации стоит задуматься уже сегодня:

- Встроена ли стратегия управления талантами в более широкие рамки всей стратегии бизнеса?
- Составлена ли карта мобильности персонала? Карта мобильности позволяет отследить стратегическую необходимость в новых навыках, которые будут требоваться бизнесу с течением времени.
- Достаточно ли достоверной информации для того, чтобы определить, где могут потребоваться изменения, касающиеся человеческого капитала, какие инвестиции будут необходимы?
- Установлены ли прочные связи между функциональными отделами в рамках организации, отвечающими за мобильность персонала, развитие талантов, планирование преемственности внутри компании и глобального ресурсного обеспечения?
- Есть ли общее понимание основных приоритетов у ключевых стейкхолдеров и службы глобальной мобильности компании?
- Сформировано ли представление о ключевых особенностях различных поколений, составляющих человеческий капитал организации?
- Определены ли системы вознаграждений и стимулов, подходящие для удовлетворения потребностей различных поколений в организации?
- Являются ли политика и процессы мобильности в организации проактивными?
- Разработаны ли стратегии удержания работников, в которые были инвестированы средства?
- Способна ли служба HR справляться с вызовами времени?

## Литература

1. Делoit и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед. Глобальное перемещение персонала. Тенденции и проблемы, 2013.
2. Исследование PwC «15th Annual Global CEO Survey», 2012.
3. Мясоeдoв С.П. Основы кросскультурного менеджмента. – М., 2008.

А.Р.Ахметшина

## Роль институтов бизнес-образования в инновационном развитии экономики региона

**В** конце XX века общество вступило в новый этап своего развития. Изменились характер и структура современной экономики, а также факторы ее роста. Произошел глобальный структурный сдвиг, знаменующий переход к «экономике, основанной на знаниях» (*knowledge-based economy*), в которой научные знания, материализованные в инновациях, становятся главными источниками и ключевыми условиями развития производства, а инновации – стратегическим драйвером экономического роста



**Алсу Ринатовна АХМЕТШИНА**, доктор экономических наук, директор Высшей школы MBA Казанского (Приволжского) федерального университета

«Важнейшим фактором формирования и развития инновационной экономики является человеческий капитал. Ключевая роль здесь отводится системе образования»<sup>1</sup>, в том числе институтам бизнес-образования. От сферы бизнес-образования ожидают не только создания и трансфера новых знаний, но и комплексной подготовки предпринимателей и менеджеров, нацеленной на эффективное применение современных знаний и обеспечение интернизации эффектов диффузии знаний (*spillover effect*) и «притяжения» (*matches of skills*) квалифицированных работников друг к другу.

В разрабатываемой стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года по приоритетным направлениям на первое место выдвигается стратегия накопления человеческого капитала. В этой связи институционально центры бизнес-образования можно рассматривать как проектные площадки с высокой концентрацией взаимодействий принципалов и агентов капитала, что способствует накоплению критической массы знаний и инноваций на локальной территории и выходу территории в глобальное пространство мирохозяйственных связей.

В целом бизнес-образование стало сферой деятельности «высоких ставок» и острой конкуренции международных инновационных инициатив. Барьеры входа на передовые международные площадки бизнес-образования сегодня достаточно высоки. Для их преодоления необходимы не только финансовые ресурсы, но и соответствующая институциональная среда поддержания конкурентных преимуществ. Задача состоит не только в обеспечении образовательного процесса высокотехнологичными материальными ресурсами и инновационными технологиями обучения – современными медиаклассами, оснащенными интерактивными обучающими средствами, и бизнес-лабораториями. В качестве ключевых элементов поддержания конкурентоспособности все в большей степени выступают нематериальные активы и в первую очередь деловая репутация, «узнаваемость» преподавателей, отношения с бизнес-партнерами и до-

<sup>1</sup>Послание Президента Республики Татарстан Государственному совету Республики Татарстан – URL: <http://president.tatarstan.ru/news/view/123093>

стижения выпускников, являющих собой новое поколение управленческих кадров, обеспечивающих преемственность традиций бизнес-школы и генерирующих ее интеллектуальное лидерство.

Динамично меняющиеся потребности и интересы обучающихся также способствуют модернизации профессионально ориентированных программ бизнес-образования и росту их конкурентоспособности. Слушатели уже во время обучения по международно аккредитованной программе MBA изменяют отношение к своей профессиональной деятельности, что получило в мировой практике название «ваканионизация» (*vocationalization*). Бурное развитие в последние десятилетия образовательных программ MBA является ярким примером этой тенденции.

В основе вклада институтов бизнес-образования в инновации реального производства лежит сотрудничество с предприятиями. Исходя из принятой классификации инноваций (рис. 1) можно выделить инновации, развитию которых непосредственно способствуют институты бизнес-образования и к которым в первую очередь относятся управленческие инновации:

- **организационные:** новые организационные структуры, в рамках которых применяются новые управленческие технологии и административные процессы;
- **стратегические:** новые стратегии развития компании, реализованные в новой модели бизнеса, новых подходах к обеспечению конкурентоспособности.

Опыт эффективной инновационной политики, одним из ключевых ориентиров которой выступает усиление интенсивности взаимодействия бизнес-образования и бизнес-сообщества, демонстрирует Республика Татарстан. В 2010 году был принят закон РТ «Об инновационной деятельности в Республике Татарстан», действует долгосрочная целевая программа «Развитие рынка интеллектуальной собственности в Республике Татарстан на 2013 – 2020 годы», в 2014 году утвержден Инновационный меморандум Республики Татарстан на 2014 – 2016 годы.

Результат анализа статистических данных, представленных на рис. 2, идентифицирует доли вклада Высшей школы MBA КФУ в подготовку специалистов по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Республике Татарстан<sup>1</sup>. Почти половину выпускников программы за все время ее функционирования составили специалисты, представляющие инновационные сектора экономики, большая доля которых – прорывные направления

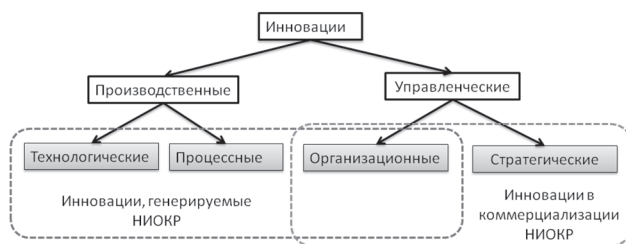


Рис. 1. Классификация инноваций

энергетики, энергоэффективности и энергосберегающих технологий. Программу MBA КФУ успешно окончили более 120 специалистов ОАО «Татэнерго», ОАО «Сетевая компания» и ОАО «Генерирующая компания». Понимание лидерами татарстанского бизнеса значимости концентрации профессионалов обусловило реализацию решения поэтапного обучения всей команды топ-менеджмента компании в институтах MBA. Полученные знания и компетенции позволяют эффективно выстраивать стратегию развития энергетики нашего региона, развивать энергосберегающие технологии, адекватно отвечая на глобальные стратегические вызовы.

Однако следует констатировать, что изначальная парадигма создания региональных бизнес-школ как драйверов регионального экономического роста реализована далеко не в полном объеме. Очевидно, что потенциал бизнес-школ для поддержки инноваций и стимулирования устойчивого экономического роста еще предстоит реализовать. То, что есть примеры выдающихся отечественных практик бизнес-образования, – бесспорно. Также ясно и то, что в целом участие бизнес-школ в реализации данных задач как на местном, так и на национальном уровне идет с переменным успехом. Необходимо признать отрицательное влияние финансового кризиса на ставки образовательных кредитов,

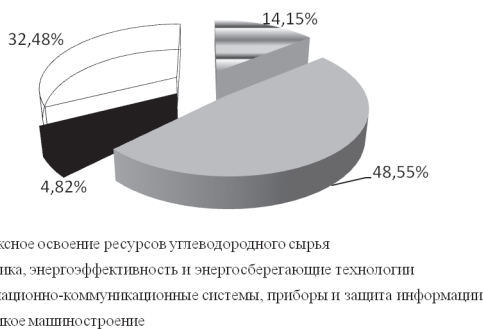


Рис. 2. Структура контингента выпускников Высшей школы MBA КФУ, % по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Республике Татарстан

<sup>1</sup> Распоряжение КМ РТ № 2006-р от 8 ноября 2012 года «О приоритетных направлениях развития науки, технологий и техники в Республике Татарстан» – URL: <http://garant-tatarstan.complexdoc.ru/406886.html>



снижение корпоративных расходов на совершенствование систем менеджмента и сокращающиеся бюджеты научных исследований.

*Spillover effect* приводит к тому, что знания, а также основанные на них технологии и результаты исследований региональных институтов бизнес-образования выходят за региональные границы. Конкуренция за человеческий капитал в национальном и глобальном масштабах создает условия для повышения мобильности высокопрофессиональных человеческих ресурсов. Однако в Российской Федерации эти процессы сдерживаются неготовностью производственной и социальной инфраструктур к реализации имеющегося потенциала мобильности. Территориальная доступность остается важным фактором развития отношений между институтами бизнес-образования и хозяйствующими субъектами региона. Обладание латентными знаниями специфичной региональной хозяйственной практики рассматривается региональным бизнес-сообществом как актив, способствующий повышению эффективности, например, консультационной работы, подбора и отбора кадров из состава слушателей и их окружения, которые являются важными каналами развития экономических отношений в регионе.

Цель региональных инновационных стратегий состоит в активизации потенциала взаимодействия школ MBA и бизнеса для того, чтобы установить новую структуру институциональных связей. Решение этой задачи возможно как минимум посредством, во-первых, интеграции бизнес-образования в региональные инновационные системы и, во-вторых, реализации таргетинга кластеров.

Региональные инновационные системы, по сути, тиражируют преимущества и недостатки национальной инновационной системы, в которой регион рассматривается как наиболее подходящая среда для апробации механизмов трансфера знаний. В региональной инновационной системе проектируется структура взаимодействующих элементов. Эти взаимодействия могут быть между потребителями и производителями, знания могут также разделяться между потенциальными конкурентами.

В региональных инновационных системах факторы влияния на способности институтов бизнес-образования производить трансфер знаний и коммерциализировать исследования включают потенциал научно-исследовательской базы, институт лидерства, предпринимательский климат, мотивацию, устойчивость корпоративных отношений и наличие фондирования. Так, наиболее успешные международные школы MBA сочетают хорошо развитую предпринимательскую культуру, участие в обширных сетевых структурах, сформированную исследовательскую базу, фе-

деральное финансирование и механизмы фондирования их деятельности частными корпорациями и фондами. Нередко на их базе и с их непосредственным участием создаются предприятия-стартапы.

Формат интеграции бизнес-образования в региональные инновационные системы предполагает улучшение качества взаимодействия между субъектами региональных инновационных систем. Это достигается, например, путем создания институциональных основ совместных программ бизнес-школами и субъектами реального производства.

Другим способом вовлечения институтов бизнес-образования в решение задач инновационного развития региональных экономик является таргетинг кластеров. М.Портер неоднократно отмечал: кластеры, особенно в невысокотехнологичных областях, рассматриваются во многих странах как производители значительной части ВВП и обеспечения занятости<sup>1</sup>. Теория кластеров устанавливает сложную систему сбытовых цепочек, связывающих различные стадии экономического процесса так, что каждая стадия создает новую добавленную стоимость. Институты бизнес-образования могут играть роль катализаторов, обеспечивая диверсификацию производства региональной экономики и расширяя продуктовую и процессную линейки кластеров. С этой целью институты бизнес-образования могут не только предложить свои «традиционные» услуги, но и выступить проектными площадками для открытого диалога относительно институциональных, инновационных решений и перспективных возможностей регионального рынка.

Вклад институтов бизнес-образования в инновационное развитие региона заключается в первую очередь в устройстве новых институциональных структур, обеспечивающих эффективное сотрудничество с реальным сектором экономики. Центральным элементом территорий инновационного развития должна выступать высокая согласованность действий разнородных элементов инновационной инфраструктуры взаимодействия институтов бизнес-образования и предприятий, с активным использованием партнерских связей, горизонтальных контактов, сетевой иерархии и т.д. Сотрудничество выстраивается на эффективных взаимоотношениях и учете экономических интересов, которые и обеспечивают выгоды всем участникам. Возникающие в этих условиях новые институциональные отношения, реализующие различные режимы обмена деятельностью, генерируют мультипликационные эффекты в процессе коммерциализации знаний.

<sup>1</sup>Porter M.E. Location, Clusters and the New Economics of Competition // Business Economics. – 1998. – Vol. 33. – № 1. Porter M.E. The Economic Performance of Regions // Regional Studies. – 2003. – Vol. 37. – № 6/7.

# Проектирование интегрированной в бизнес модели обучения руководителей

**П**одготовка (или обучение) руководителей – важный социальный фактор как на микроуровне (благополучие конкретных предприятий, их владельцев, сотрудников, партнеров и прочих стейкхолдеров), так и на макроуровне экономики страны [1]



Недовольство работодателей и высших государственных чиновников качеством подготовки персонала в целом и руководителей в частности очевидно. Среди недостатков можно отметить оторванность от жизни, теоретическую направленность, реактивность, чрезмерную зарегулированность со стороны профильного министерства, отсутствие коротких и быстрых обратных связей от работодателей по качеству обученных специалистов, слабую подготовку большой доли преподавателей [7]. При этом в организации обучения руководителей и сотрудников административно-управленческих аппаратов (АУП) существует ряд противоречий:

- между потребностями бизнеса в руководителях и АУП здесь и сейчас и необходимостью долго доучивать до необходимого уровня выпускников вузов;
- между потребностями предприятия в квалифицированных руководителях и АУП здесь и сейчас и необходимостью постоянного формирования новых знаний, навыков и убеждений в быстроизменяющейся окружающей среде;
- между необходимостью точного определения требуемых для решения конкретных управленческих задач навыков и знаний и неготовностью руководителей и сотрудников кадровых служб, обучающих организаций к определению этих потребностей;
- между потребностями предприятия в развитии кадров через практико-ориентированное обучение и неготовностью системы обучения его предоставить;
- между традиционными методиками обучения и поиском эффективных технологий академического и внутрикорпоративного обучения.

Теория и методология формирования системы бизнес-образования рассматриваются в трудах О.Виханского, А.Кожаметова, В.Мау, П.Сенге, С.Филоновича и других авторов [2; 4; 5; 10; 12]. Особенно-

стями академического образования руководителей на постсоветском пространстве занимались такие исследователи, как А.Аганбегян, Л.Евченко, В.Мау и другие [11; 3; 6]. Однако в доступной литературе не удалось обнаружить исследований по интеграции отдельных элементов обучения руководителей и будущих руководителей, что позволяет считать наше исследование актуальным. На наш взгляд, интегрированная в бизнес модель обучения руководителей позволит значительно повысить уровень подготовки управленческого персонала. Целью нашего исследования стало проектирование такой модели и оценка эффективности отдельных ее элементов.

Для уточнения элементов проектируемой интегрированной модели обучения руководителей и анализа эффективности некоторых из них кроме теоретико-методического был проведен ряд практических исследований. Первое полевое исследование было направлено на оценку реального состояния бизнес-образования в Республике Казахстан. Вопрос, на который респондентам предстояло ответить в рамках первого исследования, звучал так: «Насколько в действительности соответствуют действующая модель академического образования будущих руководителей и компетенции выпускников потребностям работодателей?». В исследовании приняли участие 828 руководителей, преподавателей и студентов управленческих специальностей. Второе исследование было направлено на оценку факторов, влияющих на эффективность краткосрочного обучения руководителей и АУП, эффективность внедрения результатов обучения. В исследовании приняли участие 652 руководителя и сотрудника АУП. Третье исследование, в котором приняли участие 152 руководителя и сотрудника АУП и девять бизнес тренеров, было проведено с целью оценки подходов к формированию содержания и выбору методов обучения при краткосрочном обучении руководителей и АУП.

Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Вузы сталкиваются с низкой мотивацией к обучению у студентов управленческих специальностей.
2. Работодатели не удовлетворены качеством компетенций выпускников вузов.
3. Представления студентов и преподавателей вузов о потребностях работодателей не соответствуют действительности. Обратная связь в системе обучения руководителей от разных этапов карьеры (обучение, работа) или ослаблена, или нерационально затянута [8].
4. При организации краткосрочного обучения руководителей и АУП эффективными выглядят корпоративные группы для ли-

нейных руководителей и персонала, а также сочетание открытых и корпоративных групп для высшего менеджмента.

5. Послетренинговое сопровождение при краткосрочном обучении заметно повышает его эффективность.
6. Участники краткосрочного обучения отдают предпочтение занятиям, ориентированным на формирование навыков и умений, адаптированных к прямым служебным обязанностям, высокой интенсивности с активностью обучающихся и отсутствием авторитаризма преподавателей. Успешные бизнес-тренеры следуют этим потребностям аудиторий и фактически используют андрагогические подходы к обучению.

*Таким образом, мы пришли к выводу, что для обеспечения эффективности интегрированная в бизнес модель обучения руководителей должна содержать:*

**для академического блока обучения:**

- институализированные механизмы получения данных о потребностях работодателей вузами, преподавателями и студентами;
- профориентационную работу в школах и колледжах и дополнительные к ЕНТ или ЕГ испытания для абитуриентов, поступающих на управленческие специальности;
- переход от педагогических методов обучения на первых курсах к андрагогическим – на последних, включающим отношения преподавателя к студенту как к партнеру и соавтору образовательного процесса;
- большую, чем в настоящее время, академическую свободу через возможности для вуза и студента самим формировать учебную программу в части содержания и траектории обучения;
- практикоориентированность учебных программ с акцентом на навыки и умения для бакалавриата, широкие управленческие знания для MBA и DBA.

**для краткосрочных программ обучения:**

- андрагогические подходы к обучению, включающие практикоориентированность с акцентом на навыки и умения;
- диагностику потребностей в обучении;
- послетренинговое сопровождение;
- преимущественное обучение в корпоративных группах для сотрудников аппаратов управления, руководителей линейного и среднего уровней; обучение как в корпоративных, так и в открытых группах для руководителей высшего уровня.

**для преподавателей, обучающих руководителей и будущих руководителей, организаторов обучения:**

- получение преподавателями информации о реальных потребностях работодателей и постоянное обучение преподавателей современным содержанию дисциплин и методам обучения, включая андрагогику;
- как следствие – наличие школ и курсов для всех групп участников процесса организации и проведения обучения.

Итак, проведенные теоретико-методические и полевые исследования позволили спроектировать интегрированную в бизнес модель обучения руководителей. Для графического представления модели был использован язык описания бизнес-процессов IDEF0 (рис. 1). На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что модель отражает следующее:

1. Предназначение выпускников бакалавриата – поддерживать имеющиеся в организациях бизнес-процессы. Предназначение выпускников профильной магистратуры (в меньшей степени) и МВА (в большей степени) – проводить необходимые изменения процессов, докторов – разрабатывать новые процессы в организациях или для организаций.
2. Для бакалавриата важнее формирование навыков, чем знаний (уровень применения – неосознанная компетентность, знания и навыки узкие и не глубокие). Для магистратуры и МВА в разной степени важны и навыки, и знания (знания – уровень воспроизведения, осознанная компетентность, знания умеренно широкие и глубокие; навыки коммуникационные, проведение изменений), для докторантуры важно формирование широкого управленческого кругозора (осознанная компетентность или некомпетентность, знания широкие, навыки выработки решений). При этом диапазон компетенций должен быть разным по ширине и глубине в зависимости от академического уровня обучения.
3. Необходимо обучать различные группы, участвующие в процессе организации и обучения руководителей и АУП. При этом знания и навыки преподавателей должны быть шире и глубже компетенций, которые необходимо сформировать у обучающихся. Эти компетенции должны быть реактивными или проактивными в зависимости от академического уровня обучающихся и потребностей обучающихся или бизнеса.
4. Преподаватели бизнес-образования начиная с определенного этапа должны использовать андрагогические подходы к организации и проведению обучения.

5. Учитывая короткий период полураспада управленческих знаний и навыков, обучение как руководителей, так и преподавателей должно быть непрерывным.

В данной модели мы предлагаем разделить обратную связь образовательного процесса, обучающих организаций или бизнеса на три вида. *Первый вид* обратной связи мы называем пассивной обратной связью. Она осуществляется путем подачи стандартных отчетов в профильное министерство или путем получения случайной информации. Такие обратные связи уже существуют в системе образования. *Второй вид* – это активная обратная связь, активно запрашиваемая предыдущим этапом обучения у последующего или у работодателя, которая должна оценивать качества выпускников при поступлении на учебу или работу и качество их работы после трудоустройства. Она может осуществляться через целенаправленные исследования. *Третий вид* обратной связи – проактивная, или диагностика, которая уже существует для краткосрочных программ обучения руководителей и АУП. Учитывая короткое время полураспада управленческих навыков и знаний, особенностью этой связи является то, что информация о содержании и методах обучения запрашивается до начала или в процессе обучения. Получать информацию можно через исследования тенденций во внедряемых в экономике страны методах и подходах к управлению в целом и через диагностику состояния управления в отдельных предприятиях в частности.

В процессе проектирования была проведена декомпозиция второго уровня предлагаемой модели. По окончании декомпозиции и на основании ее результатов были сделаны следующие выводы:

1. Моделирование с помощью формального языка позволяет учесть все необходимые элементы моделируемой системы обучения руководителей и будущих руководителей, уточнить некоторые элементы или добавить в модель не существующие в практике ранее. Язык IDEF0 может применяться для моделирования образовательных систем.
2. Представленная модель учитывает все выявленные в процессе теоретико-методических и практических исследований:
  - особенности обучения руководителей, потребности работодателей;
  - особенности обучения взрослого человека;
  - уровни обучения;
  - этапы подготовки, проведения, завершения отдельных учебных программ;
  - подходы к выбору методов обучения;
  - необходимые связи между уровнями и этапами;
  - начальный уровень подготовки обучающихся;



- обучение преподавателей и других субъектов обучения;
- выявленные недостатки, имеющиеся в реальной практике;
- факторы, обеспечивающие эффективность обучения;

**3.** Предлагаемая модель обучения позволяет:

● **обучающим организациям и учреждениям:**

- эффективнее организовывать собственную работу, в том числе обучение руководителей и будущих руководителей, формировать содержание обучения руководителей и будущих руководителей;

- организовать обучение субъектов процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей;

- **обучающимся** активно влиять на процесс и содержание обучения в соответствии с личными мотивами и потребностями;

● **предприятиям и организациям:**

- влиять на организацию и содержание обучения АУП во внешних обучающих организациях в соответствии с собственными потребностями;

- эффективнее организовывать внутреннее обучение и внедрение его результатов.

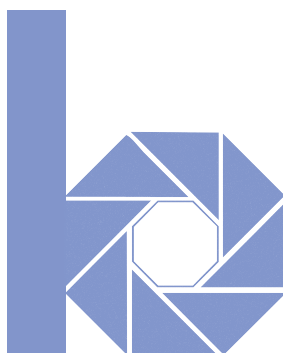
**4.** Сложившаяся на практике система обучения руководителей может быть развита в эффективную интегрированную в бизнес систему непрерывного обучения руководителей.

**5.** Представленная модель позволяет определять государственные подходы к организации обучения руководителей и будущих руководителей, подходы к организации образовательных сетей и комплексов по обучению такой аудитории [9].

**6.** Предложенный метод моделирования системы обучения может быть использован (с определенной коррекцией) для проектирования непрерывного обучения специалистов других направлений и соответствующей организации работы колледжей, вузов, обучающих организаций.

## Литература

1. Атакуллаев У. Опыт международного сотрудничества Таджикистана в сфере подготовки кадров государственного управления и перспективы его развития // Дисс. ... канд. пед. наук. – Душанбе, 2010.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2009.
3. Евенко Л.И. Западные модели бизнес-образования: <http://www.elitarium.ru>
4. Кожаметов А. Стратегия развития бизнес-образования // Материалы 9-й международной конференции «Современные тенденции бизнес-образования: вектор развития». – Алматы: МАБ, 2011.
5. Май В. Как модернизировать образование: [http://diprf.ru/kak\\_modernizirovat\\_obrazovanie](http://diprf.ru/kak_modernizirovat_obrazovanie)
6. Май В. Школа жизни: <http://www.forbes.ru/column/47376-shkola-zhizni>
7. Мордовин С. Российские бизнес-школы идут по ложному пути: <http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/1468208/>
8. Новиков Д.А. Активный прогноз / Д.А.Новиков, А.Г.Чхартишвили. – М.: ИПУ РАН, 2002.
9. Новиков Д.А. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами / Д.А.Новиков, Н.П.Глотова. – М.: Институт управления образованием РАО, 2004.
10. Сенге П.М. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
11. Управление и эффективность / А.Г.Аганбегян. – М., 1981.
12. Филонович С.Р. Метод обучения действием в бизнес-образовании // Бизнес-образование. – 1997. – № 2.



# Программа DBA и перспективы ее развития в России

**В** последние годы в России произошло переосмысление практики защиты кандидатских и докторских диссертаций людьми, не имеющими непосредственного отношения к научной и педагогической деятельности. Степень «Доктор экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» становится научной степенью, присуждаемой прежде всего научным и педагогическим работникам за вклад в науку управления. Данная степень становится все в большей мере квалификационной степенью научных работников и работников высшей школы



**Александр Лукич ГАПОНЕНКО**, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ, директор программы DBA

Как же быть управленцам, достигшим успеха в собственных проектах, имеющих высокий уровень компетенции в практике управления проектами и коллективами? Для них существует степень доктора делового администрирования. Это научно-практическая степень, которая присуждается практикам управления, прошедшим программу подготовки DBA, подготовившим и успешно защитившим докторскую диссертацию. Эта степень пока не получила должного развития в отечественных условиях, однако в ближайшей перспективе будут созданы условия для ее становления и развития в России.

В новых условиях получение степени «Доктор бизнес-администрирования (DBA)» становится единственной возможностью общественного признания практических и научно-прикладных достижений соискателя, получившего значимые результаты в своей деятельности и обобщившего собственный опыт в рамках диссертационного исследования. Степень «Доктор бизнес-администрирования (DBA)» – научно-практическая степень. Она присуждается практикам бизнеса и управления за обобщение собственных достижений и выработку рекомендаций, имеющих универсальное значение.

Программа DBA – программа подготовки специалистов менеджмента высшей квалификации – состоит из трех частей.

*Первая часть – исследовательская* – подготовка и защита докторской диссертации. На протяжении всей программы осуществляются индивидуальный консалтинг и методические семинары. В рамках этих семинаров обсуждаются основные тренды развития менеджмента в России и за рубежом, специфические проблемы развития менеджмента, связанные с исследованием того или иного докторанта. Также проходит обсуждение предварительных планов и ключевых тезисов будущих диссертаций с участием других докторантов, имеющих обширный практический опыт при участии опытных экспертов, профессоров и ученых. В результате выводы, которые формулирует в своей диссертации каждый участник программы DBA, становятся выверенными, они содержат ценные рекомендации по использованию новых передовых практик.

Каждый участник программы работает в тесном контакте со своим научным руководителем. В рамках постоянно действующего семинара готовятся и обсуждаются доклады участников программы. Также осуществляются консультации по вопросам использования методов исследований в менеджменте (социологические исследования и их особенности, количественные методы исследования и т.д.).

*Вторая часть программы DBA – обучающая* – представляет собой освоение новых сегментов современной практики и теории управления на занятиях по ключевым проблемам развития менеджмента и бизнеса. В рамках этой части происходит шлифовка тех представлений о современном менеджменте, которые уже имеются у каждого участника программы. В процессе встреч с ведущими отечественными и зарубежными экспертами обсуждаются актуальные фундаментальные проблемы современного менеджмента. Среди них такие вопросы, как ключевые тенденции развития менеджмента, этические основы построения и развития бизнеса, глобализация и ее последствия. Участники программы обсуждают, как развивается практика, а также и теория управления персоналом. Не последнее место в совместных обсуждениях занимают современные подходы и тренды развития корпоративного управления и корпоративных финансов, теории и практики управления стоимостью компании. Предметом совместных обсуждений и творческих дискуссий становятся традиционные и новые факторы конкурентоспособности компаний и организаций. Возможными темами совместных обсуждений могут стать методы проектного управления и возможности его эффективного применения, управление знаниями, инструменты повышения клиентоориентированности бизнеса и современные технологии риск-менеджмента.

Участники программы DBA получают уникальную возможность не только освоить ту или иную технологию современного менеджмента, но и «прочувствовать» ее настолько хорошо, чтобы эффективно реализовать ее в рамках собственного проекта. Это обусловлено тем, что в рамках программы происходит не простая передача знаний и навыков, как в обычных учебных программах (MBA, EMBA, магистратура и т.д.), а их активное освоение и осмысление в рамках подготовки докторской диссертации.

Программа DBA раскрывает перед слушателями те тенденции современного менеджмента, которые сегодня только пробивают себе дорогу. В XXI столетии нельзя надеяться на успех при применении традиционных или уже распространенных методов менеджмента. Необходимо нацелиться на инновации в менеджменте, на выявление в его развитии тех трендов, которые еще не очевидны, тех закономер-

ностей, которые окончательно не сформировались. Эти тренды выявляются в процессе индивидуальных исследований докторантов, а также в процессе творческих совместных дискуссий участников программы и приглашенных экспертов. Таким образом, программа DBA позволяет «поймать» еще только зарождающиеся тенденции. Такой подход дает возможность выпускникам программы впоследствии в своей практике использовать технологии менеджмента уровня «high end».

*Третья часть программы – тренинговая* – состоит в получении новых лидерских навыков, повышающих способность решать крупные амбициозные задачи, развивающих системное мышление. В рамках этой части программы DBA по желанию ее участников могут быть реализованы различные тренинги, такие как формирование продуктивного и системного мышления в менеджменте, менеджмент в стиле коучинг, технологии эффективного лидерства, кросс-культурный менеджмент. Также могут быть реализованы тренинги, совершенствующие эффективные навыки современного руководителя (переговоров, совместных обсуждений, публичного выступления, создания эффективной управленческой команды и т.д.), могут быть реализованы мастер-классы специалистов и самих участников программы по поводу использования методов формирования и трансформации корпоративной культуры, а также другие мастер-классы и тренинги.

Таким образом, в процессе реализации программы используются следующие формы повышения квалификации будущих докторов бизнес-администрирования:

- коллективные обсуждения и мозговые атаки по обсуждению основных положений диссертаций участников программы;
- освоение и обсуждение современных трендов развития менеджмента и бизнеса с ведущими экспертами, встречи с «гуру» отечественного и зарубежного менеджмента, с высшим руководством России;
- тренинги лидерских навыков.

На основе объединения всех трех частей программы формируются новые продуктивные компетенции участников программы. Выпускники программы становятся специалистами экстра-класса, способными тиражировать свой опыт, эффективно осуществлять аналитическую деятельность, принимать качественные управленческие решения, выступать наставниками и консультантами любого уровня. По окончании программы они становятся настоящими «гуру» в своей сфере деятельности, способными решать крупные амбициозные задачи.



Кто может и должен обучаться по программе DBA? Прежде всего лидеры современного бизнеса, уже добившиеся успехов в своей деятельности, осуществившие успешные проекты, имеющие склонность к исследованию и желающие закрепить и упрочить свои успехи, существенно продвинуться в своей квалификации, получить новый взгляд на окружающий мир и статус доктора делового администрирования.

Учитывая специфику обучающихся по программе, формат данной программы должен быть адаптирован к запросам и возможностям потенциальных участников. Один из вариантов формата программы следующий. Длительность программы – три года. Занятия в аудитории имеют удобный и комфортный формат. В течение первых двух лет – по семь сессий в год, каждая из них – по три дня (пятница, суббота, воскресенье). В течение третьего года – четыре сессии по два дня (суббота, воскресенье). В промежутках между сессиями проводятся индивидуальные консультации. Предусмотрены зарубежные стажировки. Именно такой формат реализован в Институте бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ.

Программа DBA принципиально отличается от программ более низкого уровня – MBA и EMBA. MBA – это программа карьерного роста. Она направлена на освоение технологий и инструментов современного менеджмента, овладение навыками эффективного управления персоналом, бизнес-процессами. Она дает набор знаний и навыков, обеспечивающих выход на руководящие позиции в управлении проектами и организациями.

EMBA – программа, ориентированная на развитие стратегического мышления руководителей компаний, видение перспектив развития бизнеса, умение реализовать выбранную стратегию. Это программа личного роста, развития лидерского потенциала первых руководителей компаний. И та, и другая программа направлена на освоение новых знаний и обретение новых навыков.

В отличие от них, программа DBA направлена на совершенствование, шлифовку уже имеющихся знаний и навыков, переосмысление собственной управленческой практики, освоение навыков аналитической деятельности, формирование интегрального системного видения процессов управления. DBA – это программа, которая позволяет управленцам разрабатывать новые идеи, новые подходы к развитию бизнеса. Процесс подготовки слушателей в рамках DBA заметно отличается от такого же процесса в рамках MBA и EMBA. Акцент делается не столько на аудиторные занятия, сколько на самостоятельную исследовательскую работу под руководством опытного наставника.

Программа DBA предполагает публикацию результатов диссертационного исследования. Новые идеи и новые решения участников программы способствуют не только успеху будущих докторов, но и повышению конкурентоспособности российской экономики в целом.

Для каждого слушателя программа DBA носит индивидуальный характер. Помимо занятий, которые предусмотрены программой, каждый участник в процессе ее прохождения в соответствии со своими задачами и предпочтениями может выбрать любые занятия и целые курсы других программ (MBA, EMBA, магистратура). Каждый слушатель в процессе подготовки собственной диссертации работает в тесном контакте с персональным наставником (коучем). Для каждого участника проводятся индивидуальные консультации силами профильных специалистов, практиков и теоретиков менеджмента.

Программа DBA может быть реализована только в рамках «весьма продвинутой» бизнес-школы, которая обладает высоким рейтингом, командой преподавателей экстра-класса, опытом организации программ EMBA и традиционной аспирантурой и докторантурой. Таких школ немного. В то же время имеется опасность возникновения и распространения «фиктивных» программ DBA, в которых дипломы выдаются, а реального приращения квалификации участников программы не происходит. В связи с этим встают актуальные вопросы формирования отечественных стандартов программ DBA и аккредитации этих программ под эгидой НАСДОБР.



## ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИН В БИЗНЕС-ШКОЛЕ

В контексте юбилейного года Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП) состоялось выступление ведущих преподавателей школы бизнеса С.К.Мордовина, Ф.В.Рагина, В.Н.Фунтова, М.А.Карлика и Д.А.Привольнева. Каждый преподаватель в своей области преподавательских компетенций рассказал о том, что изменилось за прошедшие 25 лет. Логика этих кратких сообщений была единой – моя дисциплина вчера, сегодня, завтра.

Свое мнение преподаватели ИМИСП представили в рамках ответов на следующие вопросы:

- Что интересовало слушателей в 90-е и «нулевые» годы, что интересует их сегодня?
- Как я реагировал на изменения (новые дисциплины, акценты и т.д.)?
- Что я менял в содержании, а что в преподавательском методе?
- Факторы и тенденции, которые будут определять развитие моей дисциплины завтра. А в следующие 25 лет истории ИМИСП?



# 25 ЛЕТ

НЕЗАВИСИМАЯ  
РОССИЙСКАЯ  
БИЗНЕС-ШКОЛА

С.К.Мордовин

## Управление человеческими ресурсами: вчера, сегодня, завтра

**З**а прошедшие десятилетия интерес к дисциплинам, связанным с управлением людьми, у слушателей, с которыми я работаю последние 25 лет, существенно изменился



**Сергей Кириллович МОРДОВИН**, доктор экономических наук, профессор, ректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП), член Совета Российской ассоциации бизнес-образования

Когда в 1989 году мы в ИМИСП запускали наши первые программы для еще советских управленцев, казалось, что наиболее важно дать слушателям некий системный подход в данной области. Основой для этого служили, естественно, знания, почерпнутые из актуальных зарубежных источников. Тогда дисциплина «Управление человеческими ресурсами» строилась в основном на основе «Цепочки УЧР», опубликованной в монографии М.Х.Мескона, М.Альберат и Ф.Хедоури «Основы менеджмента». Такой системный подход прекрасно «ложился» на системное мышление слушателей, имевших в большинстве своем добротное советское инженерное образование.

Позднее, ко второй половине 90-х годов прошлого столетия, слушатели стали гораздо более образованными и опытными в реальном бизнесе, и им уже не хватало только системного взгляда на проблему. Появилось ярко выраженное желание пойти «вглубь ивширь». Все активнее проявлялось требование слушателей дать им знания более прикладные, с одной стороны, и более многоплановые – с другой. В результате мой базовый курс УЧР пришлось «декомпонировать», ввести большое количество прикладных аспектов вплоть до выработки навыков по отдельным темам, поэтому к 2000 году мой личный преподавательский портфель выглядел примерно так, как показано на рис. 2.



Рис. 1. Цепочка УЧР



Рис. 2. Личный преподавательский портфель УЧР к 2000 году

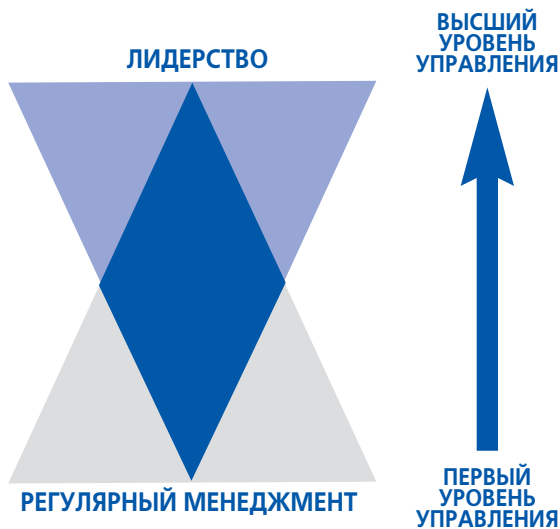


Рис. 3. Личный преподавательский портфель УЧР после 2005 года

Примерно с 2005 года (и особенно с наступлением кризиса 2008 года) слушателям стало недостаточно просто знаний или навыков по управлению людьми. Все более востребованным оказывалось понимание сути всех взаимосвязанных процессов в управлении бизнесом. Интерес к этому подогрели публикации многочисленных гуру менеджмента о невозможности использовать линейные зависимости в областях, связанных с участием человека. Линейные зависимости, формулы здесь просто не работают. Слушатели вдруг стали понимать, что «бизнес – область человеческих начинаний, где путаница наиболее велика, а ее эффекты наиболее пагубны» (N.Taleb. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable). В результате у управленцев (и прежде всего высокого уровня) возникли активная потребность в понимании основ лидерства, желание разобраться в ограничениях формального менеджмента и возможностях, появляющихся при лидерстве. В этот момент в моем преподавательском портфеле уже доминировали программы, ориентированные на новый спрос со стороны слушателей (рис. 3).

Полагаю, что основные тренды преподавания «человеческих» дисциплин для менеджеров, особенно менеджеров высокого уровня, будут все более смещаться именно в область лидерства, оставляя практические аспекты управления персоналом функциональным работникам данной области.

# Динамика требований слушателей финансовых дисциплин к содержанию программ и технике преподавания

**С**корее всего динамика требований слушателей финансовых дисциплин к содержанию программ и технике преподавания (рис. 1) повторяет ситуацию и в других предметных областях, в которых работают все «нормальные» бизнес-школы, в том числе и ИМИСП. При этом будем считать, что «позавчера» – это 1995 год (я начал свою работу в ИМИСП именно тогда), «вчера» – это 2005 год, ну а «завтра» – это примерно 2017 – 2018 годы



В целом можно отметить такие тенденции, как желание решать конкретную (слушателя) проблему, а не слушать «про финансы вообще», а также разбавить относительно сухое и системное изложение более активными формами передачи знаний. При этом если речь идет о корпоративных заказчиках, то, в отличие от предыдущих лет, когда программа в большинстве случаев принималась «как есть», заказчик активно вмешивается в формирование содержательной части программы вплоть до редакции отдельных слайдов и желая что-то добавить/выбросить из стандартного материала. Также наблюдается на первый взгляд парадоксальная тенденция перехода от спроса на знание как таковое к спросу на знание о том, как организовать эффективное использование этого (предполагается – полученного) знания в компании. Однако, на мой взгляд, последнее связано прежде всего с принципиальным изменением аудитории: сегодня в ИМИСП приходят учиться уже изрядно «накачанные» знаниями (из литературы, Интернета, многочисленных семинаров и тренингов) слушатели, которые плохо видят «бизнес в целом» и не понимают, как эти знания можно реально использовать, за исключением каких-то очень локальных и хорошо знакомых им случаев.

И последнее. Огромный информационный поток позволяет большинству слушателей (способных к самообразованию) основную часть материала изучить дистанционно, что естественно требует более коротких и специализированных программ, позволяющих оставить за скобками общие моменты (важные, но и так всем доступные) и сосредоточиться на локальных, узкоспециализированных и сложных проблемах, действительно требующих активного участия преподавателя «face to face».

В соответствии с изменениями требований рынка меняется и портфель предложений ИМИСП. На рис. 2 продемонстрированы далеко не все наши финансовые программы и дисциплины, рисунок призван показать лишь динамику и логику изменений. Традиционно финансовая часть большинства длинных комплексных программ раскладывалась (да и раскладывается) на четыре базовые дисциплины: «Финансовый учет», «Управленческий учет», «Бюджетирование» и «Финансовый менеджмент».

Постепенно из этих четырех дисциплин начали вырастать относительно короткие, более специализированные программы. Кроме

**Михаил Александрович КАРЛИК**, кандидат экономических наук, преподаватель финансовых дисциплин, директор «Executive MBA» для выпускников программы «Менеджер» Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП)

## Про финансы...

	Позавчера	Вчера	Сегодня	Завтра
Главные мотивы слушателей	Любопытство и необходимость общаться с финансистами на одном языке	Необходимость научиться считать и делать выводы	Научиться применять прикладные знания в своей практической деятельности	Решить конкретную проблему
Специфика спроса	Незбиратели, длинные курсы	Системность	Конкретика и краткость	Заказчик сам «собирает» программу
Главный вопрос	Что значат эти загадочные цифры?!	Как по финансовым показателям делать полезные выводы?	Как организовать управление финансами?	Как интегрировать финансы со всеми другими системами управления компаний?
Акценты содержания	Техника расчета, оценки и интерпретации показателей	Техника обоснования и принятия решений	Интеграция финансов со всеми другими функциями управления	Узкоспециализированные вопросы
Техника преподавания	Презентация + обсуждение + решение задач	+ байки	+ обсуждение конкретных вопросов и проблем слушателей	+ деловые игры

Рис. 1. Динамика требований рынка к финансовым дисциплинам

того, возник спрос на относительно быстрое обучение «всем финансам» тех слушателей, которые по роду своей деятельности не особо в них разбираются и чисто финансовых решений не принимают. Потом появились относительно короткие программы по финансам для различных функциональных руководителей, посвященные изучению только тех специфичных финансовых вопросов, которые касаются исполнения именно данной функции управления. При этом одновременно возникла и большая программа MBA именно для финансовых директоров, задача которой состоит не столько в изучении финансовых вопросов как таковых, сколько в комплексной интеграции финансового управления в стратегическое планирование и операционную деятельность организаций. Безусловно, пример программы, попавшей в категорию «завтра», с одной стороны, можно воспри-

нимать как шутку, а с другой – именно к таким заказам постепенно будет сдвигаться корпоративный спрос на обучение.

В целом более полно будущее финансовых дисциплин можно предсказать следующими ключевыми тезисами:

1. Конкретизация запроса на знания: более глубокое и детальное рассмотрение более узких вопросов в рамках очных занятий.

2. Более глубокая адаптация учебных материалов под примеры слушателей. Причем это касается и корпоративных заказчиков,

которые нередко просят рассматривать конкретные примеры из своей практики (одновременно пользуясь услугой консалтинга), и отраслевых (или квазиотраслевых) групп.

3. Более тесная интеграция с нефинансовыми дисциплинами, встраивание системы принятия финансовых решений в деятельность компании в целом, демонстрация межфункционального взаимодействия в рамках конкретного бизнеса.

4. Сокращение очных часов занятий, с одной стороны, за счет самообразования слушателей, которые приходят более подготовленными с теоретической точки зрения, а с другой – за счет резкой активизации дистанционного образования, спрос на которое переживает стремительный подъем благодаря его

относительной дешевизне и большей доступности с точки зрения графика и места обучения. Значительная часть материалов, таким образом, будет переноситься в электронную форму.

5. Более широкое и активное использование деловых игр (особенно в рамках корпоративных программ), позволяющих повысить доступность материала и облегчить процедуру передачи знания.

## Генезис дисциплин и программ

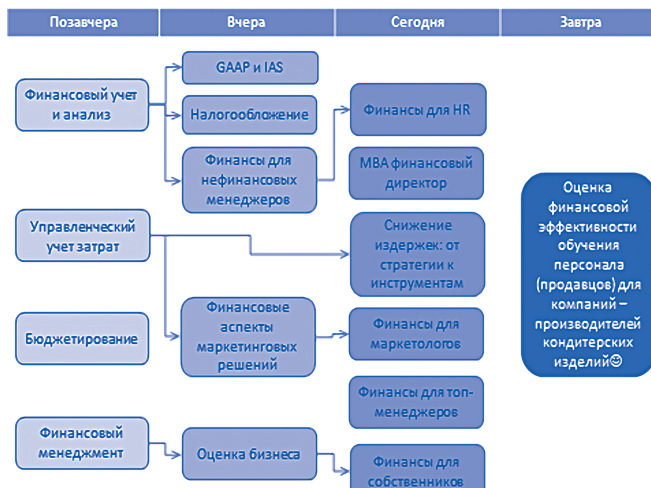


Рис. 2. Трансформация портфеля финансовых программ ИМИСП

Д.А.Привольнев

## Кривая Гартнера плюс роботизация всей страны

**Ч**то будет с моей дисциплиной через 25 лет? Я преподаю «Операционный менеджмент» и «Проектирование организаций». В этих дисциплинах сейчас происходит много нового и интересного, но что «выстрелит» через четверть века? Для ответа на этот вопрос я обратился к кривой Гартнера (рис. 1). Авторы этой теории утверждают, что все существенные инновации (теории, технологии) в своем развитии проходят несколько неизменных фаз



В какой-то момент времени складываются **условия**, при которых именно эта инновация может быть, во-первых, **реализована** и, во-вторых, **востребована**. Начинается развитие, сопровождающееся *ростом интереса* и, как следствие, ростом инвестиций в эту инновацию. Вспомните, как лет пять назад все говорили о социальных сетях.

Далее наступает фаза *завышенных ожиданий* («Это перевернет мир!») и массового безумия неквалифицированных инвесторов (например, IPO Facebook). Завышенные ожидания непременно заканчиваются *разочарованием* (и финансовыми потерями инвесторов, что мы неоднократно наблюдали). И лишь потом, через некоторое время, начинается *нормальное развитие*, и инновация становится нормальной частью окружающего нас мира – частично изменив его.

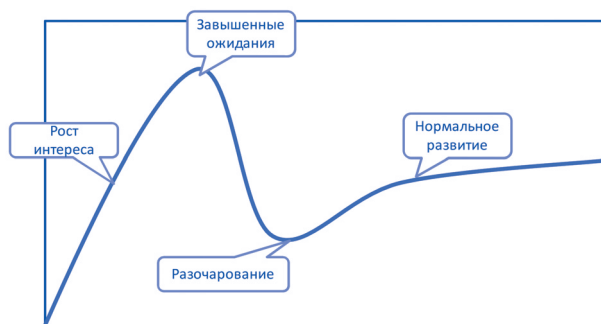


Рис. 1. Кривая Гартнера

**Дмитрий Алексеевич ПРИВОЛЬНЕВ**, штатный преподаватель, директор программ блока «Операции» Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП), обладатель первого приза Всероссийского конкурса образовательных программ по операционному менеджменту (совместный проект РАБО и ETF)

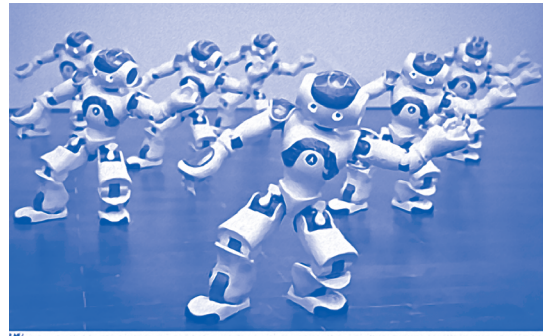
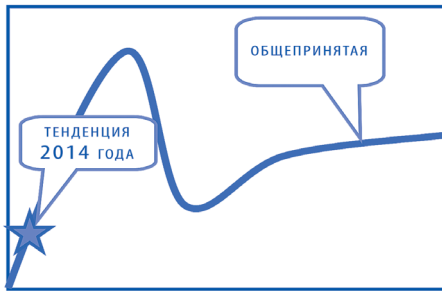


Рис. 2. Что будет через 25 лет?

Чтобы понять, что будет с моей дисциплиной через 25 лет, необходимо **угадать** (никаких более точных методов, увы, не существует), для какой инновации в этой области в настоящий момент складываются **условия**, которые позволят ей через 25 лет пройти кривую Гартнера и стать общепринятой. И мне кажется, что именно такую инновацию я и нашёл.

Начну с фактора востребованности. В 2013 году окончательно пришло осознание того, что в мире заканчивается главный ресурс, обеспечивавший устойчивое развитие производства (и в целом экономики развитых стран) в последние 150 лет. Этот ресурс – не нефть или газ (их на наш век хватит), этот ресурс – **дешевая рабочая сила**.

Источник этого ресурса во всех странах был один – **деревня**. В начале XX века (несмотря на бурную индустриализацию второй половины XIX века) большая часть населения Европы и США все еще занималась сельскохозяйственным трудом. В России, по данным переписи 1897 года, крестьянство составляло 87% населения, и это в пятой стране мира по промышленному производству. Именно возможность платить «три копейки» (пфеннига, сантима или цента) перебравшимся в город крестьянам служила основой конкурентоспособного промышленного производства «по Фредерику Тейлору». Этот процесс назвали «урбанизация» – переселение из деревни в город.

После Второй мировой войны этот ресурс в США и Западной Европе закончился. В СССР исчерпание ресурса «лимитчиков» наступило чуть позже, в 70-е годы. Но если внутригосударственный источник ресурса исчерпался, то ресурс можно импортировать – югославы и турки в ФРГ, мексиканцы в США, вьетнамцы в СССР, жители постсоветских республик Средней Азии в современной России. Снова труд за «три копейки», но все это быстро и плохо закончилось. Социальные проблемы трудовой миграции оказались такими, что сегодня в мире никто уже не знает, как их можно разрешить (во всяком случае называемая «мультикультурализм» попытка игнорировать эти проблемы с треском провалилась).

В 80 – 90-е годы XX века развитие логистики дало новый шанс использования дешевой рабочей силы. Урбанизация началась в Китае, Юго-Восточной Азии и странах Латинской Америки. Но теперь уже производство переносилось ближе к источнику ресурса. Этот процесс политкорректно назвали «глобализация», но суть его по-прежнему та же – желание получить низкие издержки на оплату труда.

И вот уже XXI век. Выясняется, что суммарные издержки в случае «оффшорного» производства начали быстро расти. В Китае уже почти половина населения проживает в городах, и минимальная оплата труда в промышленно развитых районах превышает 200 евро в месяц. Плюс стратегически компании из развитых стран стали оказываться в слабой позиции, теряя возможность контролировать всю цепочку добавленной ценности и обеспечивать стабильное качество и сроки. Вот почему ключевое слово операционного менеджмента 10-х годов нашего столетия – **«reshoring»**, то есть возврат производства в страну происхождения компании. Об этом говорят и Б.Обама, и Д.Камерон, и журнал «Эксперт». Но хотелось бы при этом сохранить низкие издержки, иначе конкурентоспособность продукции окажется под угрозой (это мягко говоря). Из патриотических соображений никто не вернет производство в развитые страны, если не будут обеспечены более низкие, чем сейчас, производственно-логистические издержки. И потребность в инвестициях должна быть разумной.

Теперь обратимся к другой стороне вопроса – к **ВОЗМОЖНОСТЯМ** технологий. Как уже неоднократно случалось в истории, эти возможности появились в нужный момент и, как обычно, в результате реализации совсем иных потребностей. Ключевые технологии для организации рещоринга стали побочным следствием развития мобильного Интернета. Посмотрите на свой смартфон. В нем есть маленькие микрофон, фото- и видекамера, датчик приближения, компас, GPS-навигатор и, возможно, даже сканер отпечатков пальцев. Датчики. Раньше они были большими и дорогими, теперь – миниатюр-



Рис. 3. Робот Бакстер

ные, выпускаются миллионными тиражами и стоят меньше двух долларов за штуку. Плюс мощный процессор, оперативная и постоянная память. Все тоже очень маленькое и потребляющее мало энергии. И безумно дешевое.

Вернемся к оплате ручного труда в промышленном производстве. Ее доля в себестоимости продукции постепенно снижается. Автоматизация не стоит на месте, запускаются автоматизированные производственные линии и промышленные роботы. Но есть проблемы.

Пару недель назад я ездил вместе со слушателями MBA на пивоваренный завод «Балтика». Современное производство, степень автоматизации – высочайшая. В цехе розлива почти все операции делает автоматизированная линия сумасшедшей производительности. Хотя две ручные операции все же есть – снятие пленки с упаковки алюминиевых банок и загрузка крышек. Почему не автоматизируют – нерентабельно, проще заплатить низкоквалифицированным рабочим. И на складе на погрузчиках ездят люди, хотя определяет их маршруты сложная автоматизированная система. Простой, вроде бы, труд, но плохо поддается автоматизации, потому что связан с ориентацией в пространстве и постоянной оценкой обстановки, что человек пока делает лучше (и дешевле). А теперь знакомьтесь – Бакстер (рис. 3). Промышленный робот нового поколения.

Вместо дорогостоящих промышленных компьютеров – обычный планшет. Масса датчиков. Цена (пока) 16 тыс. долл. – это годовая оплата труда мексиканского рабочего в США на аналогичной «должности». Это до начала массового производства, дальше будет еще дешевле.

Есть еще три принципиальных отличия Бакстера от «обычных» промышленных роботов:

- Первое – он безопасен для людей. Обычно роботов на производстве огораживают сетками,

чтобы человек ни в коем случае не оказался в зоне действия манипулятора – травмы неизбежны. А Бакстер «видит» и «ощущает присутствие» человека (весь утыкан датчиками) и способен взаимодействовать с людьми.

- Второе – Бакстер не нуждается в программировании. Обычно для выполнения новой работы станки с ЧПУ приходится программировать, и наладчик-компьютерщик является весьма дефицитной профессией. Бакстера можно обучать, как мастер обучает человека-ученика.
- Из этого вытекает третье – Бакстер очень универсален. Сегодня работает на одном рабочем месте, исчезла необходимость – переведем на другой участок. И работает спокойно в три смены, не бастует и не требует прибавки к зарплате «за расширение зоны обслуживания».

Безусловно, «технологии Бакстера» обречены пройти весь цикл кривой Гартнера – от бурного развития через разочарование к обычной практике. Но почему-то мне кажется, что это займет меньше 25 лет. И тогда люди перестанут мести тротуары и таскать ящики на складе, а займутся более подходящей для «человека разумного» работой.



В.Н.Фунтов

## Программы в области проектного менеджмента: факторы и тенденции

**П**оследние лет двадцать происходит значимый сдвиг в тех знаниях и умениях, которые хотят получить слушатели программ по проектному менеджменту



**Валерий Николаевич ФУНТОВ**, доктор экономических наук, директор программы МВА «Проектный менеджмент» Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП), обладатель первого приза Всероссийского конкурса образовательных программ по проектному менеджменту (совместный проект РАБО и ETF), руководитель проекта внедрения корпоративной системы управления проектами в ООО «Газпром добыча Ямбург» и ООО «Газпром трансгаз Томск»

Ранее требования сводились к просьбе научить рисовать календарные планы, определять структуру участия, при этом форматом обучения была серия простых объяснений и заданий. Позже появились требования к обеспечению комплексности образования в этой области. Слушателям стало необходимо правильно запускать и вести весь проект, создавать и управлять необходимыми документами. В настоящее время российская аудитория спрашивает: а как завершить проект быстрее и дешевле, как удовлетворить заказчика? В ближайшем будущем прогнозируется появление стратегической составляющей, связанной с портфельным управлением, синхронизацией проектов и стратегии, ролью проектных комитетов и офисов.

Одновременно происходит дифференциация тем как в сторону более глубокого раскрытия инструментов, так и в сторону отраслевых специализаций. Увеличивается вовлеченность слушателей, что приводит к востребованности более сложных и комплексных программ типа МВАУП. Также формируется интерес и к стандартизации управления и как следствие – к обучению различным стандартам проектного менеджмента.

Таблица 1  
Эволюция основных компонентов программы «Проектный менеджмент»

Фокус внимания, изменения в содержании	Отдельные инструменты: сетевые графики, диаграммы Ганта, план-факт, анализ	Модели, подходы, комплексы инструментов: устав, роли, метод критического пути, освоенный объем, стандарты	Комплексная дисциплина: области управления, совокупность бизнес-процессов, организационная структура, риски	Стратегическое преимущество компании: влияние на стратегию, проектный комитет, портфели проектов, проектный офис
Что интересно слушателям?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как построить хороший график?</li> <li>• Как «включить» участника в проект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как завершить проект вовремя?</li> <li>• Как написать устав?</li> <li>• Использование стандартов</li> <li>• Отраслевое применение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как завершить проект быстрее и дешевле?</li> <li>• Как удовлетворить заказчика?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как делать правильные проекты правильно?</li> <li>• Как изменить компанию в пользу проектного управления?</li> </ul>
Методы преподавания	Сессии и упражнения	+ Групповые задания по проектам + Софт + Комп. тест	+ Типовые кейсы + Приглашение практиков + Видеосессии + WEB	+ Кейсы, предложенные компаниями

Изменяющиеся требования приводят к появлению соответствующих форматов и технологий обучения. Усиливается фокус на более детальные объяснения практических аспектов применения проектного инструментария и интенсивную внеаудиторную работу над реальными проектами, добавляются необходимые тренинги и мастер-классы практиков, возрастает число виртуальной работы с использованием WEB-инструментов в меж-аудиторное время. Кроме того, повышается значение и роль деловых практических игр по управлению проектами.



Рис. 1. Эволюция программ как реакция на изменения

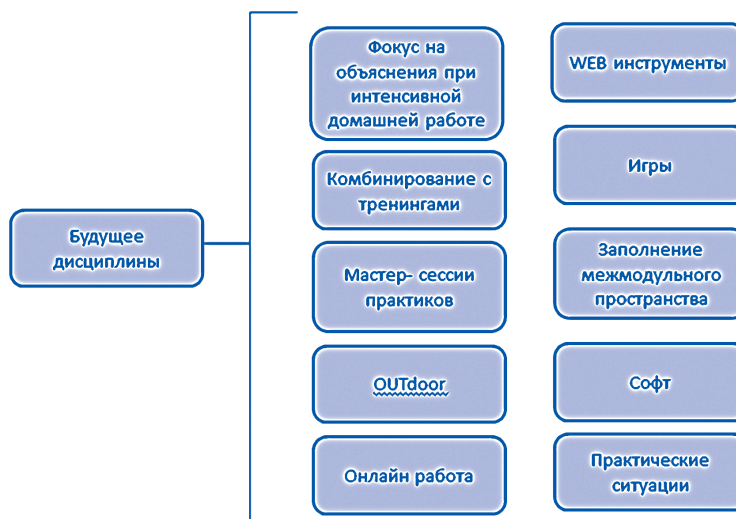


Рис. 2. Факторы и тенденции на завтра

С.П.Мясоедов  
Л.А.Мальшева  
Н.А.Евтихиева

# Президентской программе подготовки управленческих кадров – 17 лет! *Некоторые итоги Новые вызовы. Новые стратегии*

## КРАТКАЯ ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Семнадцать лет назад стартовала масштабная Президентская программа, которая реализуется в России в соответствии с Указом Президента РФ № 774 от 23 июля 1997 года «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации». Первоначально идея состояла в необходимости обеспечить потребность российского бизнеса в грамотных управленцах за счет готовности государства полностью оплачивать их профессиональную переподготовку. Среди вузов был проведен серьезный конкурс, и лучшие из них приняли участие в реализации программы, а также получили возможность зарубежной стажировки преподавателей.

### Задачи Программы:

- подготовка в российских образовательных учреждениях 5 тыс. специалистов ежегодно;
- стажировка в ведущих российских и зарубежных организациях до 3 тыс. специалистов ежегодно;
- содействие в реализации проектов, разработанных специалистами.

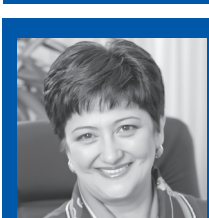
Для того чтобы поступить на обучение, слушателям было необходимо пройти серьезные вступительные испытания, включая экзамен по иностранному языку, психологический тест, презентацию проекта. На старте Президентская программа имела достаточно высокий статус. Учитывая жесткий конкурсный отбор, для вузов участие в программе было очень престижным. Вузы объединялись в консорциумы, повышая свои региональные конкурентные преимущества.



**Сергей Павлович МЯСОЕДОВ,**  
доктор социологических наук, профессор, президент Российской ассоциации бизнес-образования, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, декан Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ



**Лариса Анатольевна МАЛЫШЕВА,**  
доктор экономических наук, профессор, заместитель директора бизнес-школы, заведующая кафедрой стратегического менеджмента Уральского федерального университета имени Б.Н.Ельцина



**Наталья Андреевна ЕВТИХИЕВА,**  
кандидат экономических наук, МВА, декан Международной школы бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ, генеральный директор РАБО и НАСДОБР

Начиная с 2000 года в стране появляются ассоциации выпускников Президентской программы, цель которых – объединение грамотных управленцев в единое бизнес-сообщество, постпрограммная работа, содействие в реализации проектов.

Спустя десять лет реализации Программы в докладе ответственного секретаря Федеральной комиссии О.П.Лушникова отмечалось, что первоначальные цели, ставившиеся перед вузами и предприятиями, достигнуты и результаты следующие:

- более 45 тыс. специалистов успешно завершили подготовку;
- около 10 тыс. специалистов стажировались в профильных зарубежных компаниях 14 стран;
- более 200 специалистов участвовали в стажировках на ведущих российских предприятиях;
- 65% выпускников реализовали проекты, разработанные в период обучения и стажировки;
- при реализации проектов выпускников создано 150 тыс. рабочих мест;
- более 50% предприятий установило контакты с зарубежными компаниями;
- 25% выпускников ежегодно получают повышение в должности.

В связи с решением первоочередной задачи и достижением целей десятилетия программы ознаменовалось завершением первого этапа Президентской программы. Появилась необходимость актуализации ее стратегий и целей. Был пересмотрен формат Программы, обозначенный постановлением Правительства РФ № 177 от 24 марта 2007 года «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 – 2014/15 учебных годах».

В соответствии с новым форматом было введено два основных типа программ профессиональной переподготовки:

- тип «В» (Basic) – 550 учебных часов, обеспечивающий базовый уровень подготовки менеджеров;
- проектно-компетентный тип «А» (Advanced), обеспечивающий более высокий уровень подготовки.

При этом поменялся алгоритм финансирования. Третья часть стоимости перекладывалась на предприятие, еще одна треть – на региональный бюджет и еще треть – на федеральный. Для участия в программе вновь был объявлен тендер среди исполнителей, и многие вузы, не имевшие до сих пор опыта, с

2007 года стали полноправными участниками Президентской программы. Кроме того, были снижены требования к поступающим. Плохое знание иностранного языка перестало быть барьером для абитуриентов, стали приветствоваться групповые проекты. Снижение требований сказалось на уровне абитуриентов. Фиксация и отсутствие индексации стоимости обучения привели к неконкурентным ставкам оплаты труда преподавателей, что существенно затруднило привлечение преподавателей-практиков, а также развитие программы.

В 2010 году были подведены промежуточные итоги и на ежегодном семинаре обозначены результаты за 13 лет реализации Программы:

- около 60 тыс. специалистов успешно завершили подготовку;
- 15 тыс. специалистов стажировались за рубежом;
- 500 специалистов прошли стажировку на российских предприятиях.

Перед Программой были поставлены дополнительные цели, связанные с повышением конкурентоспособности предприятий и стимулированием их инновационной активности. Был введен еще один формат обучения: повышение квалификации по программам Q (Qualified) – «Развитие предпринимательства» и «Менеджмент в сфере инноваций» – длительностью 120 учебных часов.

На основании дополнительного тендера количество участников-вузов вновь увеличилось.

Рост числа выпускников, необходимость системной постпрограммной работы, появление сложных задач у государственных органов управления всех уровней при проведении экспертиз, разработке стандартов, методик, программ и проектов документов в области подготовки управленческих кадров вызвали необходимость создания региональных ресурсных центров (РРЦ). В настоящее время создан Союз РРЦ, который объединяет Алтайский, Архангельский, Воронежский, Кемеровский, Пензенский, Санкт-Петербургский и Тверской ресурсные центры, а также Московский фонд подготовки кадров и содействия развитию инновационной деятельности.

Кроме того, в 2013 году на имя председателя Союза ресурсных центров подготовки управленческих кадров поступило заявление о вступлении в Союз в качестве нового члена от региональной общественной организации участников Президентской программы Московской области «Президентский ресурс». Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр выбран председательствующей организацией.

В 2011 году стартовала программа подготовки управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры, реализация которой осуществляется РАНХиГС при Президенте РФ.

В 2014 году был объявлен дополнительный тендер на участие вузов в Президентской программе для реализации программ класса «А» и программы повышения квалификации «Сити-менеджер». По результатам отбора количество вузов-участников увеличилось по 34 программам «Q» и 48 программам «А».

В настоящее время в Программе принимают участие более 120 вузов с различным опытом и качеством реализации образовательных программ. Ежегодно 300 – 400 выпускников переходят на работу в органы государственной власти и органы местного самоуправления. Основными экономическими результатами Программы подготовки управленческих кадров являются те эффекты, которых добиваются выпускники Программы после ее завершения. Заключенные договора об инвестициях, поставках или совместном производстве, создание новых рабочих мест, реализованные проекты реконструкции или развития организаций – все это дает основание утверждать, что Программа не только повышает уровень человеческого капитала в российских регионах, но и является инструментом экономического развития.

Однако, несмотря на позитивные результаты, существует и ряд проблем, которые накопились за время реализации Программы и требуют решения.

## ПРОБЛЕМЫ

На наш взгляд, существующие проблемы стоит разделить с учетом участников и их интересов.

### *Проблемы федерального уровня:*

- Сложности с лицензированием и аккредитацией, отсутствие дипломов государственного образца у программы, являющейся по сути государственным заказом.
- Отсутствие методик оценки экономической эффективности программы на федеральном уровне.
- Сложность координации большого количества участников Президентской программы, приводящая к их недостаточной информированности.
- Различный уровень качества программ, отсутствие механизмов закрытия неэффективных программ вузов.
- Низкий имидж программы из-за ее массовизации как со стороны абитуриентов, так и со стороны вузов-участников.

- Большое количество различных форматов «А», «В», «Q», создающих внутреннюю конкуренцию, отсутствие принципиальных отличий между форматами, стремление разнообразием и ценой заместить качество.

### *Проблемы регионального уровня:*

- Сложности привлечения выпускников в кадровый резерв Правительства РФ из-за нарушенный баланса интересов «предприятие – власть».
- Недостаточный статус программы на региональном уровне.
- Отсутствие механизмов взаимодействия региональных министерств с вузами в части привлечения слушателей и выпускников Президентской программы к деятельности министерств.

### *Проблемы вузов:*

- Занижение стоимости обучения слушателя при затратном подходе исходя из количества слушателей направления, а не размера группы.
- Отсутствие в смете расходов Президентской программы статей на приобретение оборудования (в том числе программных продуктов), на аренду, командировки, развитие программы.
- Задержка оплаты программы из федерального бюджета на полгода после окончания программы, приводящая к ежегодному дефициту денежных средств у вуза в летний период.

### *Проблемы президентских программ вузов:*

- Низкий статус программы в вузе как программы дополнительного профессионального образования (ДПО), не влияющей на аккредитационные показатели вуза.
- Усложненный документооборот вуза, предъявляющий дополнительные требования к документообороту Президентской программы.
- Снижение качества и количества претендентов на обучение по Президентской программе из-за ограниченного количества управленцев в промышленных регионах, а также из опасения предприятий – увольнение сотрудников.
- Недостаточная поддержка программы ее выпускниками, в частности, АВПП.

### *Проблемы предприятий:*

- Нехватка управленческих кадров, нежелание отправлять на обучение с отрывом от работы.

- Опасение увольнения квалифицированного сотрудника в процессе или после обучения.

#### **Проблемы слушателей:**

- Желание обучаться у преподавателей-практиков с использованием современных методов, противоречащее требованиям аккредитации и возможностям вузов.
- Смена приоритетов в ходе обучения, недооценка графика обучения и фактической загруженности, смена темы дипломного проекта.

#### **Проблемы выпускников:**

- Потеря связи с программой.
- Отрыв деятельности ассоциации выпускников от программы.
- Отсутствие в рамках программы возможностей для «обновления знаний» через три – семь лет после окончания: системы краткосрочных семинаров специально для участников программы прошлых лет.

Данные проблемы неоднократно обсуждались с коллегами из ранее работавшего Экспертного совета руководителей Президентской программы. Нами были выдвинуты следующие предложения по совершенствованию Программы:

- повышение статуса дипломов для выпускников Президентской программы (их официальное признание государственными органами, ассоциациями работодателей и т.д.);
- оптимизация отчетности Президентской программы – в частности, согласование отчета по результатам года и отчета по самообследованию для процедуры аккредитации;
- развитие новых направлений и целевых аудиторий с возможностью лицензировать новые программы, наиболее актуальные для регионов;
- повышение информационной открытости программы в части тендеров на проведение стажировок, семинаров для преподавателей;
- расширение практической направленности программ, повышение их проектной составляющей, вовлечения бизнес-практиков;
- обсуждение формата привлечения слушателей из отдаленных районов областей за счет дополнительного финансирования проезда и проживания слушателей/преподавателей;
- включение в смету затрат статей, предусматривающих аренду, командировочные расходы, развитие программы.

Часть проблем была решена, например, оптимизация отчетности. Однако в этом году аккредитация была проведена только в заочном формате, что не дает возможности реально оценить качество программ. Также в 2014 году вузам предложена программа подготовки сити-менеджеров для лицензирования. При этом критика членов Экспертного совета, касающаяся содержания и длительности, учтена не была. Фактически за 120 часов предлагается подготовить сити-менеджеров в формате мастер-классов, несмотря на предложение сделать программу профессиональной переподготовки. Ежегодно на семинарах для руководителей и преподавателей Президентской программы делается упор на привлечение практиков из бизнеса, однако реальных механизмов нет до сих пор. Уже давно критикуется процедура поступления на обучение по Президентской программе, основанная на содержании форм РО-14 и РО-15, не дающих полного представления о поступающем, о его проекте, который может в ходе обучения поменяться, как и приоритеты слушателя. Привлечение слушателей из отдаленных областей можно решить переходом к дистанционной форме, однако очные сессии необходимы, поскольку именно они обеспечивают полноценное обучение и бизнес-коммуникации.

Тем не менее все эти решения носят тактический характер, в то время как усугубление кризисных условий, геополитика, необходимость импортозамещения, экономические санкции предьявляют совершенно новые требования к современному управленцам. Речь идет о стратегических решениях и новой концепции Президентской программы. Другими словами, необходима совершенно новая концепция Программы.

В настоящее время создан Экспертный совет Президентской программы, в состав которого вошли представители власти, бизнеса, общественных организаций и образования. Именно представителям заказчика отводится роль постановки новых требований к Президентской программе и разработки ее новой концепции.

### **КОНЦЕПЦИЯ ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ПРОГРАММЫ 2020**

1. Анализ заинтересованных сторон показывает, что их перечень остается тем же, но если раньше в фокусе внимания находились предприятия и их сотрудники, то в условиях изменения макроэкономической ситуации на первый план выходят стратегии федерального и регионального уровней. Это означает, что Президентская программа должна быть переориентирована на стратегические задачи страны или, как минимум, региона, что сразу же меняет основную целевую аудиторию программы: с собственников и менеджеров малого и среднего

- бизнеса всех сфер экономики – на топ-менеджеров и собственников, принимающих стратегические решения на своем уровне, на руководителей предприятий промышленности и промышленного сектора АПК, на специалистов по привлечению и управлению инвестициями и руководителей масштабных проектов регионального и территориального развития. Таким образом, миссия программы должна быть сфокусирована на федеральных и региональных интересах.
2. Разработка и реализация стратегии осуществляются на основе проектов, поэтому программа должна быть выстроена по проектно-компетентностному принципу программы типа «А». Из этого следует, что программы типа «В» и «Q» в настоящих условиях теряют актуальность, и от них имеет смысл на данном этапе отказаться. При этом стоит повысить требования к абитуриентам с учетом их мотивации и способности участвовать в решении федеральных и региональных задач. Результатом будет сокращение квот для абитуриентов с повышением качества обучения и сохранением финансирования. Как следствие, ужесточение правил отбора вузов и существенное уменьшение их количества, формирование сетевых объединений исполнителей во главе с ведущими образовательными учреждениями, имеющими серьезный опыт работы в бизнес-образовании и активно использующими проектные методики в учебной деятельности.
  3. Повышение требований к абитуриентам и стратегическая тематика позволят выстроить программу по модульному принципу в соответствии с логикой разработки и реализации стратегии: внешняя среда, стратегия, проекты, маркетинг, менеджмент, персонал, финансы, развитие и лидерство и командообразование в качестве интегратива. Это позволит сократить программу за счет исключения из нее базовых, начальных дисциплин и иностранного языка, который при необходимости можно изучать дополнительно. От теоретического изложения имеет смысл перейти к инструментам и технологиям, делая акцент на математическом моделировании, сценарном планировании, статистических исследованиях. При этом изучение сложных методов должно быть встроено в соответствующие дисциплины. Например, сценарное планирование и форсайт-технологии уместны в модулях «Внешняя среда» и «Стратегия», статистические методы – в модуле «Маркетинг», математическое моделирование – в модуле «Менеджмент» и т.д.
  4. Нынешний этап развития Президентской программы особенно в такой крупной стране, как Россия, немыслим без расширения использования современных информационных технологий. Существенная часть программы и в первую очередь дисциплины дженералистского профиля в этой связи должны быть переведены образовательными учреждениями-исполнителями в дистанционный формат.
  5. Представляется, что акцент программы на подготовку менеджеров-дженералистов (даже с использованием проектно-ориентированных методик) в значительной степени утратил свою целесообразность. В этой связи доля (блок) специальных дисциплин и предметов специализации, связанных с выбранным направлением программы, должна быть радикально повышена и составлять не менее половины общего времени программы.
  6. Различие в региональных приоритетах необходимо учесть в разработке программ вузами для участия в конкурсном отборе. Другими словами, должны быть гибкие требования к содержанию, учитывающие региональную специфику. Имеет смысл установить жесткие требования к длительности программы, качеству обучения, компетенциям, подлежащим единому тестированию. При этом выбор конкретных дисциплин следует оставить за вузом. Таким образом будет реализован компетентностный, а не предметно-ориентированный подход.
  7. Обязательное использование дистанционных технологий позволит сократить время на изучение методов, инструментов и технологий в пользу работы над проектами. Кроме того, работа онлайн может быть использована для тестирования, привлечения экспертов любого уровня, проведения семинаров и конференций.
  8. Переориентация на задачи региона может быть обеспечена работой над региональным проектом в ходе обучения. При этом региональные власти еще на этапе отбора вузов, на наш взгляд, могли бы выказывать готовность сотрудничать с вузом в рамках совместных проектов. При таком походе слушатели, преподаватели и представители властных структур смогут создать проектные команды в рамках Президентской программы, а результатом обучения может стать защита групповых проектов перед региональной комиссией.
  9. Реализация проектов регионального уровня может потребовать привлечения партнеров вузов, а также вовлечения выпускников, что существенно повысит значимость ассоциаций выпускников и увеличит их пользу для Программы за счет передачи опыта, с одной

стороны, и постоянного обучения и актуализации знаний выпускников, с другой стороны.

- 10.** Сетевое взаимодействие между вузами может быть обеспечено за счет единого тестирования, создания базы данных региональных проектов и их всероссийского рейтинга, онлайн-конкурса учебных программ, совета руководителей программ.

Таким образом, Президентская программа, которой в этом году исполняется 17 лет, не должна потерять актуальность, наоборот, она должна стать драйвером роста и развития управленцев нового поколения. Оценка результатов Президентской программы, переосмысление ее концепции применительно к новым потребностям экономики страны и новой ситуации в мире, выработка предложений по ее радикальному улучшению сегодня выступают в качестве важной народнохозяйственной задачи.

В этой связи Министерством экономического развития РФ в середине лета 2014 года был объявлен конкурс на проведение комплекса экспертных работ, связанных с перспективами развития Президентской программы. В качестве важнейших элементов экспертной работы наряду с оценкой результатов программы за последние годы были обозначены следующие **важнейшие аналитико-смысловые задачи**:

- анализ возможных сценариев развития Президентской программы (радикальных и консервативных) в 2015 – 2018 годах, направленных на значительное повышение ее целевого, проектного характера и качества;
- переосмысление содержательной основы программы в свете новых задач стратегического развития страны;
- оценка потенциала развития образовательных учреждений-участников, наличия у них ресурсов для радикального повышения качества программы в случае изменения ее содержания и форматов;
- возможность распространения программы на обучение как представителей бизнеса, так и представителей органов власти;
- рассмотрение путей существенно большей фокусировки программы на проекты, связанные с привлечением и управлением инвестициями, совершенствованием форм и методов управления отечественной промышленностью (управления операциями), подготовкой специалистов по проблемам развития территорий и т.д.

- обсуждение этих вопросов с экспертами, отражающими мнение ведущих ассоциаций работодателей страны, профильными министерствами и ведомствами.

В конкурсе на выполнение этой сложнейшей группы экспертно-аналитических работ принял участие и победил Национальный совет по оценке качества делового образования (НАСДОБР), что, среди прочего, стало свидетельством растущего признания экспертного потенциала организации в стране. Хочется выразить надежду, что в результате этой работы профессиональное мнение ведущих ассоциаций работодателей и российского бизнес-образования, выступивших инициаторами создания и учредителями НАСДОБР, будет положено в основу концепции по улучшению и совершенствованию Президентской программы в ближайшие годы и десятилетия.







# Новости НАСДОБР: мониторинг Президентской программы

## 26 июня 2014 года в Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП) состоялось заседание Президиума Национального аккредитационного совета делового образования (НАСДОБР)

Участников заседания приветствовал президент РСПП **А.Н.Шохин**, который отметил, что Российский союз промышленников и предпринимателей заинтересован в повышении качества образовательных программ для представителей бизнеса. Бизнес-сообщество придает большое значение общественной профессиональной оценке качества программ дополнительного профессионального образования, и поэтому с готовностью поддержало создание Национального аккредитационного совета делового образования. РСПП входит в состав учредителей НАСДОБР и принимает активное участие в его деятельности.

А.Н.Шохин поздравил Национальный аккредитационный совет делового образования с успешным проведением первых семи пилотных аккредитаций программ уровня МВА и выразил готовность со стороны РСПП и далее оказывать поддержку и содействие в деятельности НАСДОБР.

Присутствовавший на заседании Президиума НАСДОБР заместитель министра образования и науки Российской Федерации **А.А.Климов** в своем выступлении подчеркнул, что впервые в России была проведена независимая и объективная аккре-

дитация программ МВА ведущих бизнес-школ на основе современных подходов и методов.

Председатель Президиума НАСДОБР **С.П.Мясоедов** ознакомил участников заседания с итогами проделанной работы за период с января по июнь 2014 года.

В ходе заседания выступили члены Ректорского наблюдательного совета НАСДОБР:

- **В.А.Мау**, председатель Ректорского наблюдательного совета НАСДОБР, ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС);
- **В.В.Годин**, и.о. ректора Государственного университета управления (ГУУ), председатель Совета Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО);
- **Н.В.Тихомирова**, ректор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ);
- **С.Л.Савин**, ректор Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт).

# НАСДОБР

В торжественной обстановке были вручены первые свидетельства об аккредитации программ уровня MBA школам бизнеса и тренинговому центру:

- Московской международной высшей школе бизнеса «МИРБИС» (Институт) (ректор С.Л.Савин);
- Институту бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте Российской Федерации (декан С.П.Мясоедов);
- Международной школе бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (декан Н.А.Евтихиева);
- Банковскому институту Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (директор В.М.Солодков);
- Высшей школе бизнес-информатики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (директор А.И. Олейник);
- Высшей школе бизнеса Государственного университета управления (и.о. ректора В.В.Годин);
- Калининградской школе международного бизнеса (ректор А.А.Баринов);
- ООО «BEST T&D Group» (генеральный директор М.Е.Кукушкин).

На заседании Президиума НАСДОБР также было вручено восемь сертификатов экспертов НАСДОБР и девять сертификатов бизнес-тренеров.

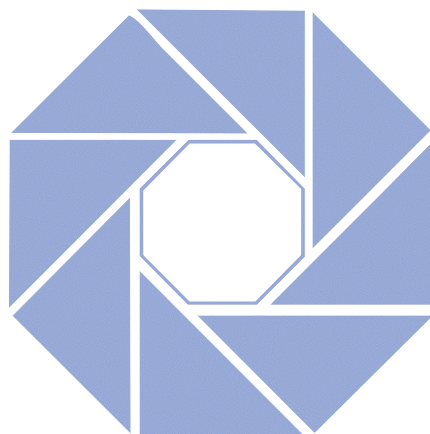
### **В октябре 2014 года НАСДОБР начал проведение мониторинга Президентской программы**

Национальный аккредитационный совет делового образования принял участие в открытом конкурсе Федерального бюджетного учреждения «Федеральный ресурсный центр по организации подготовки управленческих кадров» и выиграл конкурс на оказание услуг по организации и проведению мониторинга образовательных программ в рамках подготовки предложений по развитию Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 – 2014/15 учебных годах, утвержденного постановлением Правительства РФ № 177 от 24 марта 2007 года, а также по формированию возможных сценариев его развития до 2018 года.

Участие образовательных учреждений в реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров в 2007/08 – 2014/15 учебных годах возмож-

но только при условии соответствия программ профессиональной переподготовки соответствующим требованиям. Проведение общественной экспертизы образовательных программ и возложено на НАСДОБР.

Мероприятием Государственного плана, для реализации которого оказываются услуги, является проведение текущего контроля качества подготовки специалистов в Российской Федерации и за рубежом, организация и проведение общественной экспертизы образовательных программ, реализуемых образовательными учреждениями в соответствии с Государственным планом. Эксперты НАСДОБР проведут в сжатые сроки мониторинг программ, реализованных в образовательных учреждениях в 2013 – 2014 годах. Мониторинг проводится в два этапа: первый этап – заочный – предполагает изучение представленных образовательными учреждениями самоотчетов; второй этап – очный – предполагает выезд группы экспертов в образовательное учреждение. Окончательное решение о степени готовности ресурсной базы и учебно-методических материалов образовательного учреждения для работы с новым поколением программ в 2015 – 2018 годах будет принято на основании выводов экспертов по двум этапам мониторинга программ.



Е.П.Попова

# Организационное поведение как показатель состояния управленческой науки

**В** 2014 году исполняется 15 лет с момента выхода первого переведенного на русский язык учебника по организационному поведению (ОП) известного западного специалиста Ф.Лютенса. Причем перевод был выполнен с седьмого издания этой работы, что свидетельствует о популярности дисциплины на Западе уже в то время. При этом ОП является базовой управленческой дисциплиной, сформировавшейся последней



**Елена Павловна ПОПОВА**, кандидат социологических наук, доцент кафедры теории организаций факультета государственного и муниципального управления Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Появление ОП датируется различными авторами по-разному, но чаще всего в качестве момента формального рождения ОП называют момент появления доклада Р.Гордона и Д.Хауэлла в 1959 году, «в котором авторы на основе анализа результатов опроса студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях» [10, с. ххi].

Кроме ОП на сегодняшний день сложились и активно развиваются и другие специальные управленческие дисциплины – стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, кризис-менеджмент и т.д. Казалось бы, такая дифференциация должна свидетельствовать о развитости управленческой науки, однако предметная специфика этих дисциплин достаточно размыта. При этом ОП, согласно мнению авторов популярных учебников, претендует на статус высшего уровня развития управленческой науки.

Для того чтобы понять сегодняшнее состояние управленческой науки, необходимо определить статус, функции и задачи базовых управленческих наук. В статье мы проанализируем соответствие управленческой науки критериям развитой науки с точки зрения ее структуры и выполняемых ею функций, рассмотрим статус базовых управленческих наук, соотношение их предметных областей.

Основной интерес будет сфокусирован на предметной области и проблематике именно теории организационного поведения, что обусловлено рядом причин:

- эта дисциплина выделилась из организационно-управленческой науки позднее других базовых управленческих наук (ТО и ТУ);
- на сегодняшний день она остается популярной и присутствующей во всех программах подготовки МВА, наряду со стратегическим менеджментом;
- дисциплина претендует на статус синтетической дисциплины, описывающей поведение индивидуумов и групп в организации и предоставляющей практикам инструменты, позволяющие управлять этим поведением.

Анализ статуса и проблематики ОП базируется на нескольких западных учебниках, переведенных на русский язык. Выбранные учебники используются, поскольку, во-первых, они несколько раз переиздавались на Западе, что свидетельствует о признании в западном научном сообществе, и во-вторых, отечественные учебники зачастую создаются с учетом заявленной проблематики западных.

### Критерии развитой науки

Для того чтобы оценить состояние и степень развитости управленческой науки, необходимо уточнить критерии развитости науки. Мы исходим из того, что любая наука начинается с накопления знания под влиянием практической необходимости. Но по мере институционализации науки (формирования науки как социального института) она приобретает независимость от практики, становится целью сама по себе и начинает «обслуживать свои интересы». В то же время связь с практикой должна сохраняться, иначе пропадает базовая (конечная) цель науки – оптимизация отношений «человек/природа», «человек/человек». Однако эта связь становится опосредованной. Таким образом, говоря о критериях развитости науки, можно выделить критерии, характеризующие науку с точки зрения структуры (внутренние), и критерии, связанные с выполнением ее функций (внешние).

С точки зрения структуры, развитая наука предполагает сформированный понятийный аппарат, существование специфической предметной области, собственной проблематики. Одним из наиболее важных критериев развитости науки являются ее многообразие и формирование научных школ. Также развитая наука характеризуется постепенной специализацией: в ее русле формируются специальные направления, фокусирующиеся на частных проблемах и использующие тот же предметный ракурс и методологические позиции, что и данная наука в целом. Это аналог того, что Р.Мертон назвал «теориями среднего уровня».

Таким образом, можно утверждать, что дифференциация научного знания – важнейший показатель

развитости науки (по крайней мере, такой взгляд поддерживается структурно-функциональной традицией).

Внешний показатель развитости науки лежит в сфере ее отношений с практикой. Как уже отмечалось, эта связь становится опосредованной. При этом в качестве связующего звена и, следовательно, внешнего показателя развитости фундаментальной науки можно рассматривать наличие и степень развитости технологий (в данном случае – социальных технологий). Технологии видятся как построенные на основе знаний об объекте инструменты, обеспечивающие оптимизацию функционирования этого объекта.

Итак, по мнению В.В.Щербины [12; 13], структура развитой научно-практической деятельности может быть представлена следующим образом:

*Первый уровень – уровень фундаментальной науки (или знания).* Основная задача деятельности на этом уровне – приращение нового знания, знания «до востребования», по принципу: чем больше знания об объекте, тем лучше. Источник развития знания – интерес исследователя. Эта деятельность направлена прежде всего на перспективу, а не только (возможно, не столько) на решение повседневных (в нашем случае – управленческих) задач. Основная функция знания по отношению к практической деятельности – прогностическая. При этом развитие фундаментальной науки обеспечивает развитие технологий.

*Второй уровень – уровень технологий* – предполагает разработку инструментов (технологий, методов, методик), с помощью которых можно решать практические задачи, вызванные проблемами функционирования объекта. Источник развития – либо интерес самого технолога, который решает в принципе существующую практическую задачу, либо конкретный заказ практика, столкнувшегося с конкретной проблемой.

*Третий уровень – практическая деятельность*, где используются технологии, разработанные на втором уровне. Источник развития здесь – конкретные появляющиеся или прогнозируемые сбои в функционировании объекта (в нашем случае – организации). Для решения таких задач используются разработанные на втором уровне инструменты (технологии) и знания (полученные на первом уровне), выполняющие роль эталона для постановки диагноза о том, какие есть проблемы в организации и в каком направлении их необходимо разрешать.

На наш взгляд, в последние десятилетия происходит смешение этих уровней. Фундаментальной науке навязывают цели, ей не свойственные, – предоставить технологии управления поведением индивидуумов в организации и обеспечить организационную эффективность. Это заметно по предпосылкам формирования, целям и проблематике ОП. Смешение уровней

непродуктивно с точки зрения их дальнейшего развития и свидетельствует о возвращении управления на донаучную стадию.

### Состояние базовых управленческих наук как результат дифференциации управленческого знания

Как и любая наука, управленческая первоначально представляла собой недифференцированное знание. И только к 50-м годам прошлого столетия в ее рамках выделились собственно теория управления и теория организаций, а несколько позже – теория организационного поведения. Однако эти дисциплины не называют равнопорядковыми. Как правило, говорят о двух базовых управленческих дисциплинах. Но эти пары различны с точки зрения разных авторов: ряд исследователей (например, В.В.Щербина) в качестве базовых называют ТУ и ТО, другие (Ф.Лютенс) – ТО и ОП [5; 12]. Таким образом, есть две дихотомии, предполагающие две логики. С точки зрения первой, предметный ракурс предполагает работу с процессом (ТУ) либо работу с коллективным субъектом (ТО). В центре второго логического основания – проблема порядка: его реализация (ТО) или невозможность его полного достижения (ТОП).

Дифференциация управленческого знания демонстрировала существование разных ракурсов рассмотрения организации, присущих названным базовым наукам. Анализируя предметные области ТО и ТУ, можно отметить, что ТУ акцентирует внимание на самом процессе целедостижения, его механизмах, средствах, этапах. Ключевые понятия – «цель», «рациональный выбор», «управленческое решение». Ключевая фигура в процессе целедостижения – лицо, принимающее решение (ЛПР), которое при принятии решений ограничено только самой целью. Организация рассматривается как объект управления, свойства которого целиком зависят от рациональной деятельности менеджера и задаются им в соответствии с достигаемой целью. Организация здесь – инструмент достижения цели.

ТО фокусируется на том, что происходит с организацией в процессе целедостижения, каких целей и какими средствами она достичь может, а каких – нет. Причем выбор этих средств диктуется не столько целью, сколько природой самой организации, а именно: принятыми в организации способами взаимодействия, поведения и деятельности. Эти способы и составляют суть организационной структуры.

Если сравнивать предметные области ТО и ОП, то обе эти научные дисциплины фокусируются на процессах, происходящих в организации в процессе целедостижения. Однако ТО организация интересует как целое, а ОП фокусируется на личностях и группах внутри организации. И та, и другая дисциплина опи-

сывает взаимодействие и поведение людей в организации, но ОП фокусируется на вариативности поведения индивидуумов и социальных групп, а ТО – на устойчивости и предсказуемости поведения, взаимодействия и деятельности людей в организации, обусловленных стандартами, не зависящими от личностей участников взаимодействия, то есть структурой.

В то же время в развитии ТО как научного направления есть свои проблемы. Анализ учебников по ТО показывает, что в рамках этого направления науки преобладает рационалистический подход: рассмотрение организационной структуры как искусственно созданной под цель менеджером, а потому наличие собственной природы организации ставится под сомнение, а если собственная природа организации, не зависящая от принимающего решения, ставится под сомнение, то изучать больше нечего. Следовательно, не стоит изучать и организации – достаточно изменять, переделывать то, что не соответствует представлениям менеджера. Это конец фундаментальной науки. Здесь постепенно начинает размываться граница между фундаментальной и прикладной наукой. В этом контексте показателен популярный в России учебник Р.Дафта «Теория организации», который в оригинале имеет название «Organization Theory and Design» (буквальный перевод – «Организационная теория и дизайн») [3].

Не исключено, что именно преобладание в ТО взгляда на организацию как на искусственную, рациональную систему, стало основанием для развития ОП. Ведь понятно и исследователям, и практикам, что если у организации нет природы, не являющейся непосредственным результатом действий менеджера, то остается только один объект, не являющийся продуктом рациональной деятельности менеджера. Видимо, личность и неформальная группа как имеющие собственную природу, не созданную волей менеджера, – объект более очевидный, чем организационная природа. Есть основание считать, что такая «неочевидность» организационной природы является следствием кризиса социальных наук (в частности, социологии), о чем в настоящий момент говорят как западные [1], так и отечественные исследователи [14].

Почему же исследователи в качестве базовых управленческих наук называют ту или иную дихотомию, а не представляют все три дисциплины как равнопорядковые? На наш взгляд, несмотря на то, что дихотомия ТО/ТУ представляется как наиболее критичная для дальнейшего развития управленческой науки, можно утверждать, что ТУ как цельное направление на сегодняшний день не существует. ТУ «распалась» на специальные направления. Специальные научные направления, связанные с ТУ, – стратегический менеджмент, теория принятия управленческих решений, инновационный менеджмент, а также много новых направлений, которые, однако, не вполне могут рассматривать-

ся как научные, – кризис-менеджмент, риск-менеджмент, тайм-менеджмент и т.д.

Это естественный процесс развития науки: этап дифференциации науки, следующий за выделением базовых дисциплин, связан с формированием специальных направлений. Они основываются на соответствующих базовых науках, фокусируются на одной из проблем и используют соответствующий методологический подход. Но этот процесс не означает конца базовой дисциплины.

Иная картина складывается с ТО. Есть основание утверждать, что формирование специального научного направления (теории организационного развития) пока еще не стало концом для «материнской» теории – ТО: она существует как цельное направление, развитие которого идет не только через дальнейшую специализацию, но и через появление новых моделей.

Что касается ОП, то на его базе такого специального направления не сложилось. В определенной степени такими направлениями можно было бы считать организационное лидерство, теорию трудовой мотивации. Но нельзя утверждать, что это ответвление ОП, а не промышленной психологии. Причина этого, с нашей точки зрения, в эклектичности ОП и неопределенности предметной области этой базовой управленческой науки.

Таким образом, на сегодняшний день в ТО начинает преобладать рационалистический подход, что размывает специфику ТО в сравнении с ТУ. Сама ТУ как цельное направление практически не существует, уступив место специальным направлениям (стратегическому менеджменту, теории принятия решений и т.д.). В то же время ОП начинает приписываться статус единственной синтетической управленческой науки. Обоснованы ли эти претензии?

### Ситуационный подход: метаморфозы управленческой науки

Причины и время формирования ОП как отдельного научного направления связаны со знаменательными для всей управленческой науки событиями. К 60-м годам XX века сложились предпосылки своеобразного кризиса управленческой науки, когда преобладающая парадигма, признанные методологические позиции (системный подход, универсалистский подход) в определенной степени утратили свою объяснительную и прогностическую функции.

Напомним, что развернутая критика положений системного подхода была дана в работах Ф.Каста и Д.Розенцвейга и может быть сведена к следующим тезисам:

- понятие социальной системы задано нечетко и неоднозначно;

- рассмотрение социальной системы как целостности является проблематичным по отношению к организации;
- границы организации как социальной системы обозначены нечетко;
- рассмотрение естественных (биологических) представлений об организации как ложных: организации – это «искусственные системы», которые рождаются, функционируют и умирают иначе, чем биологические;
- к организациям нельзя с полным основанием применять модели открытых и закрытых систем [12, с. 167].

Итогом этой критики стало формирование ситуационного подхода, суть которого была в концентрированном виде выказана в так называемом «ситуационном манифесте» Г.Шермана: «...невозможно обеспечить создание таких структур, методов, типов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любого времени, целей, ценностей и других условий деятельности» [12, с. 167; 16].

Ситуационный подход не означал отрицания закономерностей функционирования и развития организаций. Речь шла о том, что нет универсальных закономерностей. Но, как и в физическом мире, действие существующих закономерностей просто ограничено определенными условиями – типом управленческой ситуации. При этом подчеркивалось, что речь идет не о единичных, а о типичных ситуациях.

С одной стороны, ситуационный подход открыл дорогу дальнейшему развитию организационно-управленческой науки, толкнув исследователей на поиск базовых факторов (составляющих управленческой ситуации), задающих требования, в частности, к оптимальной структуре. С другой стороны, получила распространение позиция, согласно которой ситуационный подход стал трактоваться как отрицание возможности научного познания того, что может быть вариативно. Таким образом, была поставлена под сомнение объективная природа организации, а именно эта природа давала основание для существования ТО. В результате признается только природа, создаваемая менеджером. Такая позиция достаточно распространена как в западных, так и отечественных управленческой науке и консультационной практике. Например, известный российский ученый и консультант А.И.Пригожин утверждает, что специфика социального мира не предполагает существования нормы в организационном функционировании и развитии [7, с. 93 – 96].

Ситуационный подход довольно часто стал интерпретироваться как отрицание закономерностей функционирования организаций. Объясняется это абсо-

Таблица 1  
Сравнительный анализ учебников по организационному поведению

Основание для сравнения	Ф.Лютенс, 1999 г.	Дж.В.Ньюстром, К.Дэвис, 2000 г.	Дж.М.Джонсон, Г.Р.Джоунс, 2003 г.	Дж.Гринберг, Р.Бэйрон, 2004 г.	Дж.Шермерорн, Дж.Хант, Р.Осборн, 2004 г.	С.П.Роббинз, 2006 г.
Цели ОП	Понимание и предсказание поведения людей в организации, управление	Описание, объяснение, прогнозирование и контроль; изучение поведения людей в организациях и практическое использование знаний	Изучение факторов поведения людей в организациях и изучение того, как организации управляют внешней средой	Повышение организационной эффективности, улучшение условий труда сотрудников	Научное понимание поведения индивидуумов и групп в организациях, выяснение влияния организационных структур, систем и процессов на эффективность исполнения	Объяснение, прогнозирование и контроль поведения людей
Статус ОП	Теоретическая дисциплина, изучающая организацию на микроуровне	Научная дисциплина и прикладная наука	Наука и набор инструментов, позволяющих менеджерам расширять или изменять поведение сотрудников для достижения целей организации, группы и отдельных людей	Сочетание исследований, теории и практического применения	Прикладная дисциплина, основанная на научных методах	Прикладная поведенческая наука
Время возникновения как отдельного направления в рамках управленческой науки	Истоки – с 40-х годов XX века; формирование – 70-е годы XX века	Вопрос не рассматривается	Системное изучение ОП началось в конце XIX века	40-е годы XX века – появление первых учебников и защита первых диссертаций; с 60-х годов определяется как наука, базирующаяся на фундаментальных социальных дисциплинах, рекомендованных для включения в учебные планы экономических факультетов и вузов	Начинает формироваться с 40-х годов	С конца 80-х годов XX века
Источники (исторические основы)	Школа человеческих отношений	Хоторнские исследования, теории Х и Y Д.МакГрегора	Научный менеджмент Ф.У.Тейлора, М.П.Фоллетт, теории Х и Y Д.МакГрегора, теория Z У.Оучи	Научный менеджмент Ф.У.Тейлора, школа человеческих отношений, теории Х и Y Д.МакГрегора; классическая организационная теория (А.Файоль, М.Вебер)	Изучение человеческого фактора (исследованиями индивидуальных установок, групповой динамики и взаимоотношений менеджеров и рабочих)	Осознание необходимости внимания к поведенческим аспектам в организации, вызванное турбулентностью внешней среды, глобализацией; теоретических истоков не называется
Объект, единица анализа	Организация	Организация	Частично – работа как процесс, частично – организация	Три уровня анализа: индивидуум, группа, организация	Организация	Организация
Предметная область	Поведение индивидуумов и групп, обусловленное личностными особенностями участников взаимодействия	Поведение индивидуумов и групп	Прежде всего поведение индивидуумов и групп, но и организационная структура	Поведение индивидуумов, групп, организаций	Поведение индивидуумов и групп и природа организаций	Поведение и особенности восприятия людьми окружающего мира. Поведение рассматривается по следующим параметрам: производительность труда, прогулы, склонность к перемене мест работы, организационное гражданство, удовлетворенность работой
Отношение с ТО (либо с какими-либо управленческими дисциплинами)	ТО – равнопорядковая с ОП управленческая наука, изучающая организационные процессы на макроуровне	ТО не выделяется. ОП – это и теория, и исследование (проверка теории в понимании авторов), и практика	ТО не выделяется. Вся управленческая наука отождествляется с ОП. ОП соотносится с менеджментом. Менеджмент рассматривается как процесс планирования, организации, управления и контроля за различными ресурсами с целью повышения эффективности их использования (по факту – как практическая деятельность)	ТО не выделяется как дисциплина, равнопорядковая с ОП; скорее ТО рассматривается как этап развития управленческой науки	ТО не выделяется. Отношения ОП и менеджмента: менеджмент – практическая деятельность, которая обеспечивается знаниями и методами, предлагаемыми ОП	ТО не выделяется. ОП рассматривается как единственная управленческая поведенческая наука, дополняющая науки, делающие акцент на технических аспектах управления – на экономику, бухгалтерский учет, финансы и статистику

Основание для сравнения	Ф.Лютенс, 1999 г.	Дж.В.Ньюстром, К.Дэвис, 2000 г.	Дж.М.Джонсон, Г.Р.Джоунс, 2003 г.	Дж.Гринберг, Р.Бэйрон, 2004 г.	Дж.Шермерорн, Дж.Хант, Р.Осборн, 2004 г.	С.П.Роббинз, 2006 г.
Междисциплинарность	Междисциплинарная	Междисциплинарная	Не рассматривается. По факту – междисциплинарная с сильным влиянием психологии	Междисциплинарная	Междисциплинарная	Междисциплинарная
На какие дисциплины опирается	Психология, прикладная и промышленная психология	Поведенческие (бихевиористские) науки, менеджмент, экономическая теория, экономико-математические методы, кибернетика	Психология, социальная психология, теория управления	Психология, социология, антропология, политология, экономика, менеджмент	Науки о поведении: психология, социология и антропология, а также родственные социальные науки: экономика и политология	Психология на индивидуальном (микро-) уровне анализа; социология и социальная психология – на групповом уровне; социология, социальная антропология и политология – на уровне организационной системы
Общая проблематика	Восприятие, установки, трудовая мотивация, научение; групповая динамика и команды, конфликты и ведение переговоров, стресс на рабочем месте, власть и политика, лидерство	Мотивация и вознаграждение, руководство и наделение властью; индивидуальное и групповое поведение	Трудовая мотивация; эффективное руководство; коммуникация и принятие решений; конфликты и переговоры; формирование организационной культуры	Восприятие и научение; индивидуальные различия; эмоции и стресс на рабочем месте; мотивация; групповые процессы; организационные коммуникации; лидерство в организациях; организационная культура	Разнообразие и индивидуальные различия; восприятие и атрибуция; мотивация и подкрепление; группы и команды; организационная культура; конфликт и ведение переговоров; высокоэффективное лидерство; информация и коммуникации	Индивидуальное поведение (ценности, отношение, восприятие, атрибуция); личность и эмоции; мотивация; группы и рабочие команды; коммуникации; лидерство и доверие; конфликты и переговоры
Специфическая проблематика	Теория и строение организаций	Управление организационными изменениями; стресс и психологическое консультирование	Мотивирующая работа; среда, мотивирующая работу; подходы людей к работе; группы с высокими показателями работы. Разработка организационной структуры; управление организационными изменениями	Отношения на работе: удовлетворенность, организационная приверженность; карьерное развитие; принятие решений в организациях; межличностное поведение: сотрудничество, конфликт, девиантное поведение; влияние, власть и политика; творчество и инновации; организационная структура и проектирование; управление организационными изменениями	Влияние (внешней) среды: высокоэффективная организация, глобальные аспекты ОП; управление человеческими ресурсами; культура организации с высоким уровнем исполнения (организационное развитие); власть и политика; принятие решений; изменение, инновации и стресс	Управление по целям и модификация поведения; индивидуальное принятие решений; власть и политика; организационная структура; организационные изменения и организационное развитие; кадровая политика и практика
Новые аспекты ОП	Международные аспекты ОП (влияние национальной культуры на ОП); организационные изменения и организационное развитие; зарождающиеся организации (влияние информационных технологий, управление качеством, организационное научение)	ОП в различных национальных культурах	Управление глобальными организациями	Влияние глобализации диверсификации на ОП; новые организационные формы; проблемы качества; социально ответственная корпорация	Социальная ответственность организаций; качество рабочей жизни; высокоэффективная организация; обучение ОП	Эмоции, доверие, баланс между работой и личной жизнью, духовность и управление знаниями
Базовые подходы	Когнитивный, бихевиористский подходы и подход социального научения	Базисные идеи о природе человека и организации; ситуационный подход	Психологические; ситуационный подход (подразумевается)	Ситуационный подход	Модель организации как открытой системы; универсалистский подход (по факту): представление о высокоэффективной организации, которая постоянно обучается	Ситуационный подход (подразумевается)

лутизацией динамичности мира современных организаций. Это довольно серьезные упрощения, которые допускаются в большом количестве учебников по организационно-управленческим дисциплинам. Следствием таких допущений является то, что именно менеджер, погруженный в реальные проблемы и знающий специфику организации, видится как обладающий необходимыми знаниями (скорее, информацией) для принятия оптимальных решений. Таким образом абсолютизируется рациональность становления, существования и развития организации.



Такую ситуацию можно заметить и в западной организационно-управленческой науке. Например, представители организационной экологии еще в 1989 году подчеркивали, что современная организационная теория отошла от традиции основателей ТО (Ч.Барнарда, Г.Саймона и другие), рассматривающих организацию как обладающую собственной природой, которая ограничивает рациональную деятельность менеджеров. В результате организационная наука не может предложить ничего, кроме менеджералистских концепций, где менеджеру приписываются способности демиурга [10, с. ххi].

Оказывается, более удобно рассматривать организацию как искусственную, а потому пластичную систему, которая рационально выстраивается менеджером. Если это так, то нет необходимости ее изучать, ее надо переделывать. На уровне прикладной науки стали распространяться мягкие, авторские технологии, которые формируются в процессе диагностики реальных организаций. Здесь консультанты исходят из представления организаций, логику развития которых возможно постичь только непосредственно через выявление конкретных проблем в конкретных организациях.

Другим следствием на уровне образования (передачи знаний и умений), а также в управленческом консультировании стало распространение кейс-стади. Напомним, что кейс-стади появился в 60-е годы как метод диагностики организаций, дающий информацию для принятия решения о том, надо ли изменять организацию и в каком направлении.

У некоторых авторов (П.Друкер) кейс-стади рассматривались как иллюстрация, возможный вариант развития событий. Другие (Дэйл) рассматривали кейс-стади как норму [12, с. 61]. Именно вторая версия вызывает сомнения, поскольку конкретная ситуация конкретной организации не может свидетельствовать о наличии закономерностей. Напротив, фундаментальная наука предоставляет знание, эмпирически проверенное, а потому выступающее нормой в рамках определенного типа ситуации.

Таким образом, ситуационный подход и в еще большей степени его интерпретация стали основанием для формирования ОП, где акцент с организации смещается на личность, а проблема предсказуемости взаимодействия как основы совместной деятельности заменяется проблемой вариативности поведения индивидуумов. Другими словами, организация как объективная реальность, определяющая поведение и взаимодействие индивидуумов, перестает приниматься во внимание. Как это сказывается на развитии ОП и управленческой науки в целом?

## Состояние ОП как показатель деградации управленческого знания

Для того чтобы понять состояние ОП, проанализируем шесть учебников известных западных специалистов – Ф.Лютенс, 1999; Дж.В.Ньюстром, К.Дэвис, 2000; Дж.М.Джордж, Г.Р.Джоунс, 2003; Дж.Гринберг, Р.Бэйрон, 2004; Дж.Шермерорн, Дж.Хант, Р.Осборн, 2004; С.П.Роббинз, 2006 – по нескольким основаниям: по цели ОП, ее статусу, времени возникновения, по источнику (теоретическим основам) формирования, по объекту, предметной области, отношению с ТО, междисциплинарности, на какие дисциплины опирается, по общей и специфической проблематике, новым проблемам и базовым подходам, которые авторы выделяют в ОП (табл. 1).

Проведенный анализ позволил нам сделать следующие выводы:

1. Практически ни в одном учебнике (исключение составляет учебник Ф.Лютенса) не подчеркивается теоретический статус ОП. Кроме того, в указанных учебниках вообще не разводятся теоретический и прикладной уровни, демонстрируя непонимание различия задач на этих уровнях. Вполне красноречиво определяется статус в анализируемых учебниках: «научная дисциплина и прикладная наука» (Дж.В.Ньюстром, К.Дэвис); «наука и набор инструментов, позволяющих менеджерам расширять или изменять поведение сотрудников для достижения целей организации, группы и отдельных людей» (Дж.М.Джордж, Г.Р.Джоунс); «сочетание исследований, теории и практического применения» (Дж.Гринберг, Р.Бэйрон); «прикладная поведенческая наука» (С.П.Роббинз). Поэтому теоретическая составляющая приобретает эклектический и необязательный характер. На примере ОП хорошо заметен акцент на прикладном характере этой дисциплины. Утрачивается связь между теоретическими моделями и предлагаемыми методами решения практических задач, утрачивается представление о закономерностях функционирования и развития организации. В результате большинство учебников предлагает определенные теоретические подходы и сопровождается набором ситуаций (распространение в образовании в качестве метода обучения кейсов), собранных по принципу «бывает и так». Теория, знание о закономерностях заменяются кейс-стади.
2. Отказ от разведения теоретического и прикладного уровня объясняются изменениями в жизни организаций (практически все учебники упоминают о влиянии национальной культуры на поведение людей в организации, влиянии глобализации и информационных технологий на появление новых организационных форм). Прак-

тически все учебники повествуют о турбулентности внешней среды и использовании ситуационного подхода как исследователями, так и практиками. Однако динамичность и турбулентность внешней среды рассматриваются как универсальные условия, в которых существуют все организации вне зависимости от типа организаций, размера, технологии, типа персонала, типа внутренних зависимостей (способа и силы связи между подразделениями) и т.д. Выявление этих и других факторов, детерминирующих организационную структуру, было результатом предшествующего развития управленческой науки в ее базовой части – организационной теории (ТО).

3. На примере указанных учебников можно сделать вывод об утрате в западной управленческой науке представления о дифференциации как показателе ее развитости. Только в одном учебнике (Ф.Лютенс) в структуре управленческого знания выделяются базовые управленческие дисциплины, имеющие свою специфическую предметную область. Речь идет о ТО и ОП. При этом ТО рассматривается как наука, рассматривающая организационные процессы на макроуровне, а ОП – наука, анализирующая организацию на микроуровне. Некоторые учебники фактически сводят к ОП всю управленческую науку, которая используется менеджментом, отождествляемым с практической деятельностью (Дж.М.Джордж, Г.Р.Джонс; Дж.Шермерорн, Дж.Хант, Р.Осборн). Другие рассматривают ОП как единственную управленческую поведенческую науку, дополняющую науки, «делают акцент на технических аспектах управления – экономику, бухгалтерский учет, финансы и статистику» [8, с. 20]. Есть еще одна версия определения статуса ОП и ее соотношения с ТО. Эта дисциплина рассматривается как наивысший этап развития управленческой науки, сменяющий ТО (Дж.Гринберг, Р.Бэйрон). В отличие от критериев развитости науки, предлагаемых в рамках структурно-функционального подхода, здесь отрицается дифференциация и есть претензия на синтез. Однако создается полное ощущение, что основа такого «синтеза» – непонимание предметной специфики уже сложившихся базовых управленческих наук (ТО, ТУ и ОП). Более того, такой недифференцированный подход не добавляет ни глубины, ни широты исследованиям.
4. Если базовые управленческие науки сводятся только к менеджменту, «основанному на экономическом подходе», и к ОП, базирующемуся прежде всего на психологии и имеющему в качестве единицы анализа индивидуума и неформальную группу, то утрачивается важнейшее направление исследования деловых организа-

ций – природа самой организации, социальная организация. Последняя предполагает тип социального порядка, а также механизмы и способы обеспечения этого порядка. Эта тема – центральная для социологической науки. Это важная тема и для управленческой науки, поскольку упорядоченность взаимодействий и деятельности является необходимым условием целедостижения.

Именно выделение этого предмета стало основой формирования важнейшего направления в организационно-управленческой науке – ТО. Без этого направления управленческая наука утрачивает важнейшее звено между управленческим процессом и отдельными индивидуумами. Тогда менеджер (являющийся лидером) наделяется фантастическими способностями по модификации поведения других индивидуумов. Тогда вся управленческая наука может быть сведена к проблемам формирования лидерских качеств и управления межличностными отношениями. Но это ее во многом обедняет и по сути является откатом на донаучную стадию.

Таким образом, если сфокусироваться на поведении людей в организации, то необходимо понять, что детерминирует это поведение. Таким детерминантом может быть организационная структура (место человека в организации, определяющее тип его делового поведения, взаимодействия, деятельности). И это ракурс ТО. Но таким детерминантом может выступать и позиция индивидуума в различных социальных системах за пределами организации (речь идет о том, к какой социальной группе индивидуум принадлежит за пределами организации). Однако если утрачивается организация как условия, в которых протекает поведение, деятельность и взаимодействие индивидуумов, то теряется и предмет для ОП. Поскольку поведение индивидуумов и групп, обусловленное личностными особенностями индивидуумов, изучают и психология (как общая, так и ее специальные направления), и социология (прежде всего специальные теории – социология религии, социология семьи, этносоциология и т.д.).

Мы утверждаем, что современная управленческая наука находится в определенном кризисе, который выражается в следующем:

1. Постепенный отказ от сложившейся дифференциации управленческой науки, что не может не сказаться на дальнейших исследованиях. Поскольку это не дает возможности определить предмет и методологические основания исследования, что в свою очередь не добавляет им ни глубины, ни достоверности.
2. Отказ от различения теоретического и прикладного уровней в структуре управленческой

знания. Это проявляется в том, что к фундаментальной науке предъявляют неадекватные требования – предоставить инструменты решения конкретных задач по обеспечению эффективности организации. В то же время основная задача фундаментальной науки в отношении практической деятельности – предоставление нормы, эталона, который может быть использован при оценке реального состояния конкретной организации и определении ориентиров ее развития.

3. Упрощенная интерпретация ситуационного подхода приводит к отказу от признания наличия закономерностей в функционировании и развитии организаций. В свою очередь утрата представления о норме детерминирует обращение к методу кейс-стади. Однако этот метод не заменяет теоретического знания, поскольку не дает возможности отделить то, что характерно для всех (или какого-то типа) организаций, от того, что характеризует именно эту анализируемую организацию.
4. Современное состояние ТО свидетельствует о том, что подавляющей становится позиция, согласно которой природа организации рассматривается как искусственно созданная под цель (абсолютизация модели организации как искусственной системы). В этой версии ТО теряет свою специфику и «сливается» с ТУ.
5. Современное состояние ОП свидетельствует, что ОП не является специализированным направлением в рамках организационно-управленческой науки со своим предметным ракурсом и своей проблематикой, что было бы логичным этапом развития этой науки. Напротив, в современном состоянии ОП является эклектичным направлением с претензией на статус единственного базового научного направления в рамках управленческой науки, объясняющего поведение индивидуумов в организации, имеющего в то же время практическую ориентацию. Другими словами, ОП отличается неопределенностью предметной области, а также неразделенностью теоретического и прикладного уровня научно-практической деятельности.

Таким образом, перспективы развития управленческой науки, технологий и практики возможны только при условии возвращения в русло дифференцированного состояния. В то же время, на наш взгляд, развитие ОП может быть вполне продуктивным. Перспективы этого развития мы связываем с разделением проблематики ТО и ОП. В этом контексте у ТО особая «миссия». ТО можно рассматривать как важное направление в рамках управленческих наук, поскольку это единственное направление, фокуси-

рующее внимание на организации (ее природе), как на «мостике», связывающем теорию управления (акцент на процессе целедостижения) с теорией организационного поведения (акцент на индивидуумах и группах).

### Литература

1. Гидденс Э. К социологическому сообществу! (Призыв к оружию) // Социс. – 2007. – № 9.
2. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: Вершина, 2004.
3. Дафт Р. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2009.
4. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2003.
5. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 1999.
6. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2000.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
8. Роббинз С.П. Основы организационного поведения. 8-е изд. – М.: Вильямс, 2006.
9. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В.Щербина. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.
10. Филонович С.Р. Предисловие научного редактора перевода // Ф.Лютенс. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 1999.
11. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
12. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь-справочник. – М.: Инфра-М, 2000.
13. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. – М.: Изд-во Московского ун-та, 1993.
14. Щербина В.В. Существует ли сегодня наука социология? // Социс. – 2012. – № 8.
15. Freeman J., Hannan M.T. Setting the record straight on organizational ecology: rebuttal to Young. // American Journal of Sociology. – 1989. – V. 95. – № 2.
16. Sherman H. It All Depends: A Pragmatic Approach to Organization. Tuscalossa, 1966.

А.А.Сергеева

# Новые реалии рынка бизнес-образования России в 2013 – 2014 годах

**В** нынешнем году большинство бизнес-школ страны работало в условиях сокращения рынка на фоне ухудшения макроэкономической ситуации.

Экономический спад, негативно влияющий на такие факторы развития рынка, как покупательная способность населения, сокращение бюджетов, выделяемых на образование, ухудшение финансового состояния российских средних и крупных предприятий, являющихся поставщиками примерно 80 – 90% слушателей программ MBA и EMBA, однозначно свидетельствовали, что рынок бизнес-образования ожидает стагнация и возможный спад в будущем



**Анастасия Александровна СЕРГЕЕВА**, аспирантка кафедры общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Следует отметить, что осенью 2014 года рынок бизнес-образования России, судя по всему, сохранялся в масштабах предшествующих лет, а по некоторым сегментам даже демонстрировал некоторый рост. Это подтверждало известное наблюдение: рынок бизнес-образования заметно сокращается в период стагнации, а на начальной фазе рецессии часто демонстрирует положительную динамику, поскольку представители бизнеса, стремясь лучше понять происходящее и выработать рациональную политику поведения в период спада, часто за знаниями и опытом обращаются в ведущие бизнес-школы.

Тем не менее ожидание общего сжатия спроса стимулировало бизнес-школы к новым формам работы, перестройке программ с акцентом на управление в период рецессии, поискам новых точек роста. Ведущие бизнес-школы страны, активизировав новации, стремятся лучше подготовиться к негативной фазе экономического цикла и использовать ее для перераспределения долей на рынке. Приводимый ниже мониторинг свежих рейтингов программ MBA, обзор публикаций СМИ и анализ текущей структуры и динамики рынка, а также ценовой стратификации дают достаточно целостное представление о расстановке сил на бизнесобразовательном пространстве России.

Осенью 2013 года экспертами российского рынка бизнес-образования отмечалось снижение спроса на программы MBA: «Рынок программ MBA за последнее время просел в России на 10 – 15%, так и не восстановившись до уровня предшествующего рецессии 2008 – 2009 годов». В прошлом году ряду школ не удалось набрать группы слушателей, другим пришлось серьезно пересмотреть свои образовательные программы, усиливая их содержание или используя набор рычагов по предоставлению скидок. Впрочем, востребованность бизнес-образования в 2013/14 учебном году по сравнению с предшествующим учебным годом практически не изменялась. Что позволяло руководителям бизнес-школ, характеризую рыночный спрос как вялый, отмечать в то же время, что при отсутствии роста

Таблица 1  
Ценовые сегменты рынка программ MBA

Сегмент	Средняя стоимость программ MBA, тыс. руб.	Средняя стоимость по состоянию на октябрь 2014 г., руб.	Средняя стоимость 1 часа*, руб.	Стоимость 1 часа на группу слушателей**, руб.	Краткое описание
Верхний ценовой сегмент	Более 600	1 017 333	1356	27 129	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидеры рынка</li> <li>• Крупнейшие школы Москвы и Санкт-Петербурга</li> <li>• Школы, реализующие программы MBA и «Executive MBA»</li> <li>• Программы имеют международные аккредитации</li> </ul>
Средний ценовой сегмент	400 – 600	474 923	633	12 665	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В основном школы не реализуют программы «Executive MBA»</li> <li>• Московские и крупные региональные школы бизнеса</li> <li>• Ряд программ имеет международные аккредитации</li> </ul>
Нижний ценовой сегмент	До 400	271 993	363	7253	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В основном школы не реализуют программы «Executive MBA»</li> <li>• Менее крупные школы</li> <li>• Региональные школы</li> </ul>

\*Из расчета 750 часов.

\*\*Из расчета 20 человек в группе.

рынок также не демонстрирует и выраженной негативной динамики, стагнируя ряд лет вокруг примерно одних и тех же показателей наборов и емкости. Емкость российского рынка MBA-образования в течение последних лет можно оценить приблизительно в 2,8 млрд руб., общее число слушателей программ MBA – около 7 тыс. человек<sup>1</sup>.

Из заметных тенденций следует отметить постепенное снижение значимости государственных дипломов, как и дипломов вообще, при решении о том, в какую школу бизнеса поступать. В группе факторов, влияющих на выбор клиентов, практическая польза от получаемых знаний, их способность стимулировать карьерный рост стали играть заметно большую роль. Таким образом, спрос на недорогие и не вполне качественные программы MBA сокращался при одновременном укреплении спроса на более дорогостоящие программы (в том числе с привлечением лучших российских и зарубежных специалистов-практиков), содержащие зарубежные модули, специально разработанные как часть российских программ MBA.

### Ценовая стратификация

Современный российский рынок программ управленческого образования является высоко конкурентным, сегментированным и имеет ряд устойчивых лидеров, определяющих вектор дальнейшего развития отрасли. Можно выделить несколько ценовых сегментов рынка программ MBA (табл. 1).

### Верхний ценовой сегмент

Стоимость программ MBA (для управленцев среднего звена и линейных менеджеров) верхнего ценового сегмента начинается на сегодняшнем российском рынке, как правило, от 600 тыс. руб. за весь срок обучения (полтора – два года). Сегмент представлен преимущественно крупнейшими университетскими бизнес-школами Москвы и Санкт-Петербурга. Наибольшее представительство в списке имеют школы Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС). Крупнейшим и наиболее известным в России игроком верхнего сегмента рынка выступает бизнес-школа ИБДА РАНХиГС, по программам MBA/EMBA которой, несмотря на рецессию, сегодня обучаются более тысячи российских и зарубежных менеджеров.

Наиболее дорогостоящие из рассматриваемых программ MBA предложены в Московской школе управления «Сколково» – 2,9 млн руб. за 18 месяцев. Однако в 2013 году школа набор не проводила в связи с трансформацией программы и осуществлением перехода от формата «full-time MBA» к модульной. По мнению менеджмента программы, в 2014 году обучение по программе начнут 45 человек. Во всей школе по дипломным программам обучаются более 250 человек.

Усредненная стоимость одного часа из расчета на одну условную (20 человек) группу слушателей программ MBA, находящихся в верхней ценовой нише,

<sup>1</sup>Ведомости. – 2014. – 27 января.

Таблица 2  
Школы бизнеса, реализующие наиболее дорогие программы «Executive MBA» и MBA\* на рынке России

№ п/п	Школа	Программа	Стоимость программы, руб.	Стоимость 1 часа**, руб.	Стоимость 1 часа на группу слушателей***, руб.
1	Московская школа управления «Сколково»	Executive MBA	<b>4 753 947</b>	6339	126 772
		MBA	<b>2 900 000</b>	3867	77 333
2	Институт отраслевого менеджмента РАНХиГС (ИОМ РАНХиГС), российско-британские программы с Kingston University	Executive MBA	<b>1 400 000</b>	1867	37 333
		MBA	<b>1 040 000</b>	1387	27 733
3	Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА РАНХиГС)	Executive MBA	<b>1 375 000</b>	1833	36 667
		MBA	<b>695 000</b>	927	18 533
4	Высшая школа менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета	Executive MBA	1 300 000	1733	34 667
5	Санкт-Петербургский международный институт менеджмента ИМИСП	Executive MBA	<b>1 100 000</b>	1467	29 333
		MBA	<b>780 000</b>	1040	20 800
6	Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС	Executive MBA	<b>1 245 000</b>	1660	33 200
		MBA	<b>646 000</b>	861	17 227
7	Высшая школа бизнеса Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова (ВШБ МГУ)	Executive MBA	<b>1 100 000</b>	1467	29 333
		MBA	<b>650 000</b>	867	17 333
8	Высшая школа финансов и менеджмента (ВШФМ) РАНХиГС	Executive MBA	950 000	1267	25 333
		MBA	780 000	1040	20 800
9	Высшая школа менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ВШМ НИУ ВШЭ)	Executive MBA	680 000	907	18 133
		MBA	690 000	920	18 400
10	Институт бизнеса и экономики (ИБиЭ) РАНХиГС совместно с California State University, East Bay	Executive MBA	-	-	-
		MBA	975 000	1300	26 000
11	Высшая школа MBA Казанского федерального университета, Казань (MBA Добывающих отраслей)	MBA добывающих отраслей	750 000	1000	20 000

\*Рейтинг построен по ценам программ «Executive MBA».

\*\*Из расчета 750 часов.

\*\*\*Из расчета 20 человек в группе.

составляет 27 129 руб., что более чем на 40% выше максимального значения этого показателя в среднем ценовом сегменте. По программам «Executive MBA» (для руководителей и собственников бизнеса), устанавливающим наиболее высокую цену на российском рынке делового образования, усредненная стоимость одного часа из расчета на одну условную (20 человек) группу слушателей находится на уровне 41 197 руб. Средняя цена контактного часа обучения одного слушателя по программам MBA и «Executive MBA» верхнего ценового сегмента составит 1356 и 2060 руб. соответственно.

Наш опрос представителей трех наиболее известных на российском рынке игроков верхнего сегмента по цене и качеству – Московской школы менеджмента «Сколково», Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА РАНХиГС) и Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского университета – показал, что даже в верхней ценовой нише у каждого из игроков имеется своя клиентская специализация и что эти три лидера российского рынка бизнес-образования между собой фактически не конкурируют.

Так, ключевой аудиторией для «Сколково» являются руководители высшего и среднего эшелона крупнейших околосударственных компаний, сырьевых и инфраструктурных монополий. На эту же клиентуру из государственных и околосударственных корпораций, но на ее более низкий сегмент фактически ориентируется и Высшая школа менеджмента Санкт-Петербурга, конкурируя за клиентов с корпоративными университетами этих крупнейших компаний страны.

Совершенно в иной, отличной от коллег, нише образовательного рынка работает ИБДА РАНХиГС. По признанию руководителей этой крупнейшей бизнес-школы страны, ИБДА РАНХиГС ориентируется в первую очередь на набор и переподготовку «руководителей рыночного сектора экономики, среднего и крупного бизнеса страны с оборотом примерно от 50 млн до 1 млрд долл. в год. То есть того слоя бизнесменов и предпринимателей, которые формируют новое гражданское общество страны». На наш взгляд, по сегменту ориентации на эту группу клиентов на сегодняшний день российском рынке наиболее близко к

ИБДА РАНХиГС располагается другая крупнейшая рыночно ориентированная школа страны – Московская международная бизнес-школа «МИРБИС», чьи программы MBA на протяжении ряда лет возглавляют список программ среднего ценового сегмента. Можно предположить, что при более тщательном анализе клиентов этих бизнес-школ обнаружится, что в рамках сегмента среднего и крупного бизнеса ИБДА РАНХиГС ориентируется преимущественно на крупный бизнес, а МИРБИС – на представителей среднего бизнеса. К сожалению, приходится признать, что хотя высказанная посылка представляется нам весьма вероятной, статистической информации, ее подтверждающей или опровергающей, нам найти не удалось.

## || Средний ценовой сегмент

Средний ценовой сегмент представлен школами, реализующими программы MBA в ценовом диапазоне 400 – 600 тыс. руб. за весь срок обучения (два или полтора года). Эту ценовую нишу занимают программы как московских, так и крупных региональных школ бизнеса. Усредненная стоимость одного часа из расчета на одну группу слушателей программ MBA, находящихся в средней ценовой нише, составляет 12 665 руб., что на 33% превышает максимальный показатель для программ нижнего ценового сегмента.

Не все бизнес-школы, относимые к среднему ценовому сегменту по MBA, реализуют «Executive MBA». Однако на основе данных по школам, имеющим про-

Таблица 3

Бизнес-школы, работающие в среднем ценовом сегменте программ «Executive MBA» и MBA\*

№ п/п	Школа	Программа	Стоимость программы, руб.	Стоимость 1 часа**, руб.	Стоимость 1 часа на группу слушателей***, руб.
1	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	Executive MBA	920 000	1227	24 533
		MBA	540 000	720	14 400
2	Международная школа бизнеса (МШБ) Финансового университета при Правительстве РФ	Executive MBA	867 000	1156	23 120
		MBA	594 000	792	15 840
3	Высшая школа корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС	Executive MBA	690 000	920	18 400
		MBA	440 000	587	11 733
4	Плехановская школа бизнеса Integral РЭУ им. Г.В.Плеханова	Executive MBA	520 000	693	13 867
		MBA	520 000	693	13 867
5	Институт делового администрирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ (ИДАБ ФУ)	MBA	510 000	680	13 600
6	Высшая школа бизнеса Государственного университета управления (ВШБ ГУУ)	MBA	510 000	680	13 600
7	Высшая школа бизнес-информатики (ВШБИ) НИУ ВШЭ	MBA	480 000	640	12 800
8	Школа ИТ-менеджмента экономического факультета РАНХиГС, MBA «Информационный менеджмент» (CIO)	MBA	460 000	613	12 267
9	Высшая школа маркетинга Института маркетинга Государственного университета управления (ВШМ ГУУ)	MBA	450 000	600	12 000
10	Институт дополнительного профессионального и бизнес-образования МЭСИ	MBA	420 000	560	11 200
11	Международный институт менеджмента ЛИНК (МИМ ЛИНК)	MBA	420 000	560	11 200
12	Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова	MBA	420 000	560	11 200
13	Факультет профессиональных программ (бизнес-школа) Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России (ВАВТ)	MBA	410 000	547	10 933

\*В таблицу по ценовому срезу включены бизнес-школы, вошедшие в рейтинги программ MBA Лиги MBA и газеты «Известия» и/или журнала «Секрет фирмы».

\*\*Из расчета 750 часов.

\*\*\*Из расчета 20 человек в группе.

Таблица 4  
 Бизнес-школы, работающие в нижнем ценовом сегменте программ MBA\*

№ п/п	Школа	Программа	Стоимость программы, руб.	Стоимость 1 часа**, руб.	Стоимость 1 часа на группу слушателей***, руб.
1	Институт международного бизнеса «Классическая бизнес-школа» (КБШ)	Executive MBA	448 000	213	4267
		MBA	160 000	478	9554
2	Бизнес-школа МГТУ им. Н.В.Баумана	MBA	358 280	478	9554
3	Бизнес-школа Московского финансово-юридического университета	MBA	300 692	401	8018
4	Moscow Business School	MBA	269 000	359	7173

\*В таблицу по ценовому срезу включены бизнес-школы, вошедшие в рейтинги программ MBA Лиги MBA и газеты «Известия» и/или журнала «Секрет фирмы».

\*\*Из расчета 750 часов.

\*\*\*Из расчета 20 человек в группе.

 Таблица 5  
 Народный рейтинг MBA.SU/ Известия – 2014

№ п/п	Школа	Рейтинговое место			Сумма баллов	Оценка параметров обучения (среднеарифметическая) максимальная польза – 5, бесполезно – 1			
		2014г.	2013г.	2012г.		увеличение дохода	карьерный рост	полезность установленных связей	личное и профессиональное развитие
1	Высшая школа менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета	1	1	1	17,22	4,13	4	4,28	4,81
2	Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС при Президенте РФ	1	1	1	17,18	4,21	4,19	4,02	4,76
3	Институт отраслевого менеджмента (ИОМ РАНХиГС при Президенте РФ) – программа с университетом Kingston	1	2	3	17,18	4,09	4,18	4,09	4,82
4	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	2	2	2	17,11	4,24	4,12	4,01	4,74
5	Высшая школа корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС при Президенте РФ	2	3	3	17,1	4,1	4,19	4,1	4,71
6	Высшая школа финансов и менеджмента (ВШФМ) РАНХиГС при Президенте РФ	2	2	2	17,1	4,11	4,06	4,15	4,78
7	Международный институт менеджмента ЛИНК	3	3	5	16,83	4,05	3,89	4,03	4,86
8	Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)	3	3	7	16,82	4,18	4	4,16	4,48
9	Международная школа бизнеса (МШБ) Финансового университета при Правительстве РФ	4	4	8	16,61	4,1	4,06	4,05	4,19
10	Высшая школа бизнеса (ВШБ) ГУУ	4	3	4	16,58	4,13	4,27	3,9	4,28
11	Школа ИТ-менеджмента экономического факультета РАНХиГС при Президенте РФ	5	4	6	16,24	4,15	4	3,96	4,13
12	Плехановская школа бизнеса «Integral»	5	3	-	16,2	3,94	3,89	4,28	4,09
13	Бизнес-школа Всероссийской академии внешней торговли (ВАВТ)	6	-	-	16,15	4,1	4	3,83	4,22
14	Высшая школа бизнес-информатики (ВШБИ) НИУ ВШЭ	6	5	-	16,11	4,08	3,78	3,58	4,67
15	Байкальская международная бизнес-школа Иркутского государственного университета	7	-	-	15,9	3,8	4,1	3,6	4
16	Экономический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова	8	5	-	15,77	3,92	3,85	3,62	4,38
17	Высшая школа MBA Казанского федерального университета	9	5	-	15,65	3,89	3,79	3,68	4,29
18	Бизнес-школа МГТУ им. Н.В.Баумана	9	-	9	15,6	3,77	4,05	3,23	4,55
19	Бизнес-школа Московского финансово-юридического университета	10	-	-	15,25	3,5	3	3,92	4,83
20	Институт дополнительного профессионального и бизнес-образования МЭСИ	11	5	9	14,75	3,63	4	3,56	3,56
21	Moscow Business School	12	6	10	14,22	3,56	3,5	2,49	4,67



граммы для руководителей, усредненная стоимость одного часа из расчета на одну группу слушателей этих программ в средней ценовой категории составляет 19 980 руб. В среднем для программ среднего ценового сегмента цена контактного часа обучения одного слушателя программ MBA составляет 633 и 999 руб. для программ «Executive MBA».

### III Нижний ценовой сегмент

В нижнем ценовом сегменте работают программы региональных и нескольких московских бизнес-школ, стоимость которых не превышает 400 тыс. руб. Их стоимость существенно варьируется, отклоняясь от верхней границы в 400 тыс. руб. Усредненная стоимость одного часа из расчета на одну группу слушателей (20 человек) программ MBA нижнего ценового сегмента составляет 7253 руб., а средняя цена контактного часа обучения на одного слушателя – 363 руб.

### Рейтинги программ MBA

Сегодня на любом рынке высок интерес к отраслевым рейтингам. Публикация нового ежегодного Народного рейтинга – совместного исследования Лиги MBA (портал «MBA в Москве и России», mba.ru) и газеты «Известия», основанного на результатах анкетирования выпускников MBA, становится ожидаемым событием начала нового сезона на рынке бизнес-образования России.

В этом году в онлайн-анкетировании приняли участие более 1400 выпускников программ MBA и «Executive MBA» 55 российских бизнес-школ. Выпускниками оценивались результаты обучения в бизнес-школе по ряду параметров, таких как:

- увеличение дохода;
- карьерный рост;
- полезность установленных связей;
- личностное и профессиональное развитие.

Для компенсации погрешностей одно рейтинговое место присваивалось школам, итоговые суммы баллов которых различаются между максимальным и минимальным результатами менее чем на 0,05. Таким образом, определились школы-лидеры по каждому из параметров.

### Оценка качества делового образования в России

В 2011 году Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) инициировала создание Национального совета по оценке качества делового образования (НАСДОБР). Начинание было поддержано ведущими объединениями работодателей страны, руководителями крупнейших и наиболее значимых в области бизнес-образования университетов и бизнес-школ, ключевыми средствами массовой информации, освещающими тематику менеджмента и предпринимательства.

Таким образом, впервые в России была создана общественная организация по оценке качества делового образования, где доминирующую роль играют ведущие ассоциации делового сообщества. Система аккредитации и оценки качества бизнес-образования опирается на экспертизу ректоров ведущих экономических вузов России, объединенных в Ректорский совет НАСДОБР. Аккредитационный процесс в

Таблица 6  
Лидерство бизнес-школ по каждому из критериев

Лидеры по показателю «Рост дохода выпускников»		Лидеры по показателю «Карьерный рост»	
Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	4,24	Высшая школа бизнеса ГУУ	4,27
Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС при Президенте РФ	4,19	Высшая школа корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС при Президенте РФ	4,19
Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)	4,19	Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС при Президенте РФ	4,19
Лидеры по показателю «Деловые связи»		Лидеры по показателю «Личностное и профессиональное развитие»	
Высшая школа менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета	4,28	Международный институт менеджмента ЛИНК	4,86
Плехановская школа бизнеса «Integral»	4,17	Бизнес-школа Московского финансово-юридического университета	4,83
Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)	4,16	Институт отраслевого менеджмента (ИОМ) РАНХиГС при Президенте РФ) – программа с университетом Kingston	4,82

Таблица 7

Выборка «Forbes»: программы бизнес-образования в российских школах, аккредитованных престижной Association of MBA (AMBA)\*

Школа	Аккредитованные программы	Школа	Аккредитованные программы		
Институт бизнеса и делового администрирования (РАНХиГС)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBA (Part Time)</li> <li>• MBA(модульная)</li> <li>• Executive MBA (Part Time)</li> <li>• Executive MBA (модульная)</li> <li>• Executive MBA с Антверпенской школой менеджмента (Part Time)</li> <li>• Executive MBA Program с Антверпенской школой менеджмента (модульная)</li> <li>• MBA Program двойной диплом (совместно с Высшей школой менеджмента Гренобля) – (модульная)</li> </ul>	Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета	Executive MBA Executive MBA (программа двойного диплома совместно с HEC Paris) MBA (корпоративная)		
		Санкт-Петербургский международный институт менеджмента	MBA (модульная) MBA (для нефтегазовой отрасли) EMBA EMBA (Газпром)		
Институт отраслевого менеджмента (ИОМ РАНХиГС), совместная программа со школой бизнеса Kingston при РАНХиГС	Kingston Russian MBA MBA (Part Time)	Высшая школа корпоративного управления при РАНХиГС	Euromanagement MBA (вечерняя) Euromanagement MBA (Weekend) Euromanagement (модульная) MBA for Regions' (программа двойного диплома совместно с IAB-Kazakhstan) MBA (корпоративная) Executive MBA (Weekend) Executive MBA DBA – Москва DBA – Казахстан		
Плехановская школа бизнеса «Integral» при РЭУ им. Г.В.Плеханова	MBA (Part Time) Executive MBA MBA (РЖД)	Московская международная высшая школа бизнеса «Мирбис»	MBA (Part Time) MBA (модульная) MA, Менеджмент		
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»	MBA (дистанционная) Магистерская программа, менеджмент Executive MBA (Part Time) Durham Distance Learning Russian MBA MBA (модульная) MBA (корпоративная) MBA (Part Time) MBA (менеджмент в спортивной индустрии)			Международный институт менеджмента ЛИНК	Open University Distance Learning MBA Russian Distance Learning MBA

\*Школа дела: где в России получить MBA // Forbes. – 2014. – 25 июня.

России поддерживается ведущими международными аккредитующими ассоциациями, входящими в систему «Тройная корона» – AMBA (Великобритания), AACSB (США), EFMD (Европа).

Разработка аккредитационных критериев и создание рейтингов с опорой на лучший мировой опыт, представленный ведущими международными аккредитующими ассоциациями и рейтинговыми агентствами, – путь совершенствования качества национального делового образования.

### Актуальные тенденции

За минувший год российский рынок бизнес-образования прошел очередную трансформацию. Меняется характер спроса, а вслед за ним – и предложения: растет сегмент специальных корпоративных программ, программ для крупнейших предприятий око-

логосударственного сектора экономики. Трендом становится растущий интерес и увеличение числа программ, ориентированных на обучение предпринимательству.

Быстро растет востребованность программ, содержащих элементы дистанционного образования. Программы с элементами дистанционного обучения открывают ведущие бизнес-школы страны. Устойчиво растут наборы одного из наиболее динамичных игроков рынка дистанционного образования – Московской школы бизнеса, одной из немногих негосударственных бизнес-школ, успешно расширяющей свои позиции в этом инвестиционно емком и востребованном сегменте высокотехнологичного бизнес-образования.

Рынок бизнес-образования консолидируется. Катализатором многих структурных перемен в сфере

Таблица 8  
Программы дополнительного профессионального образования, аккредитованные  
НАСДОБР\*

№ п/п	Образовательное учреждение, подразделение	Аккредитуемые программы	Срок аккредитации
1	НОУ «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт)», Школа бизнеса МИРБИС	MBA	5 лет
2	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА)	1. MBA 2. EMBA «Стратегическое управление и лидерство» 3. EMBA Антверпенской школы менеджмента в Москве	5 лет
3	ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Финуниверситет), Международная школа бизнеса (МШБ)	1. MBA 2. Executive MBA «Бизнес и лидер: эффективное управление компанией»	5 лет
4	ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Банковский институт (БИ НИУ-ВШЭ)	MBA	3 года
5	ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Высшая школа бизнес-информатики (ВШБИ НИУ ВШЭ)	MBA – Бизнес-информатика	5 лет
6	ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» (ГУУ), Высшая школа бизнеса (ВШБ ГУУ)	MBA	5 лет
7	НО АНО «Калининградская школа международного бизнеса» (КШМБ)	Executive MBA	5 лет

\*Nasdobr.ru

бизнес-образования, как и в предшествующие годы, выступает самый крупный игрок рынка – своего рода консорциум бизнес-школ и программ, сосредоточенных в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. В школах и центрах бизнеса РАНХиГС сегодня по программам MBA всех форматов обучаются почти 2,5 тыс. человек, что составляет примерно 35% общей емкости рынка программ MBA России.

В целях повышения эффективности здесь происходит объединение и укрупнение ведущих игроков. Так, уже более года работает образовательный альянс крупнейшей бизнес-школы Президентской академии – ИБДА РАНХиГС и Высшей школы международного бизнеса, вошедшей в состав ИБДА, но сохранившей рыночную самостоятельность. В состав ВШКУ РАНХиГС влились Российско-немецкая высшая школа управления и факультет инновационно-технологического бизнеса. Созданный в результате слияния нескольких небольших бизнес-структур, работавших в составе РАНХиГС, Институт отраслевого менеджмента включил в свой состав одного из лидеров российского рынка – совместный проект с Кингстонским университетом (Великобритания), а также факультет академических программ и факультет экономики недвижимости.

В 2013 году в РАНХиГС при поддержке экспертов Мирового банка был разработан и реализован внутренний рейтинг программ MBA академии, условно раз-

деливший все программы, реализуемые в рамках университетского консорциума, на три группы: программы MBA международного уровня качества (пять – шесть звезд), программы национального качества (три – четыре звезды) и программы локального уровня качества (одна – две звезды). Отметим, что по ценовым параметрам и ряду других показателей эти группы программ примерно соответствуют обозначенным выше трем ценовым сегментам программ MBA российского рынка: высокому, среднему и нижнему.

Наиболее жесткие требования к качеству и репутации предъявляются к программам международного уровня качества, которые кроме высоких требований к составу преподавателей, слушателям и т.д. должны в обязательном порядке обладать хотя бы одной аккредитацией «Тройной короны». В группу программ международного уровня качества РАНХиГС вошли программы MBA Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА РАНХиГС) – шесть звезд и пятизвездные программы Кингстонского университета, Высшей школы финансового менеджмента (ВШФМ) и Высшей школы корпоративного управления (ВШКУ).

Как и десять лет назад неудачной оказалась попытка удержать на рынке программы MBA дневного формата. На рубеже веков эти программы из-за низкого спроса были закрыты ВШМБ РАНХиГС. Почти через десятилетие очная программа MBA по-

явилась в Московской школе управления «Сколково» и, как и в случае с ВШМБ, была закрыта по причине отсутствия спроса на рынке. Это доказывает, что для российского рынка очно-заочные (Part Time) MBA-программы в модульном формате по-прежнему отражают современный тренд. Наряду с другими тенденцией поддержала в этом году и Московская школа управления «Сколково», обновившая свою программу MBA и после перевода ее в модульный формат возобновившая набор после годичного перерыва.

На фоне консолидации ряда бизнес-школ и исчезновения некоторых известных в предшествующие годы брендов на рынок выходят и новые игроки. Активно идет процесс формирования бизнес-центров и школ на базе экономических и управленческих факультетов федеральных университетов страны. К сожалению, зачастую получить достоверную аналитическую информацию, которая позволила бы сравнить молодые программы этих школ с программами MBA, давно работающими на российском рынке, пока затруднительно.

После почти двадцатилетнего перерыва о создании Школы бизнеса и международных компетенций объявил один из наиболее брендовых университетов страны – МГИМО (Университет) МИД Российской Федерации. В портфеле новой школы было сразу заявлено порядка десяти программ MBA, имеющих международную направленность. Можно предположить, что, опираясь на авторитет университета, они займут свое место на российском образовательном рынке. Оценить их практическую направленность и ориентацию на определенную группу клиентов, как и соответствие международным и российским стандартам программ MBA, пока сложно.

Постоянно возникают и открываются новые программы MBA или форматы программ MBA. В школах появляются новые специализации: в Высшей школе менеджмента (ВШМ) НИУ ВШЭ – специализация MBA для HR-менеджеров, в Санкт-Петербургском международном институте менеджмента ИМИСП – программа «MBA – проектный менеджмент», в ИБДА РАНХиГС – программа iMB, где около 30% обучения проводится в онлайн-режиме.

Как известно, одним из основных событий на рынке бизнес-образования Европы и США в последнее десятилетие стало быстрое распространение программ типа «Специализированный прикладной мастер (СПМ)» – Specialized Applied Master. При общем сокращении рынка MBA Европы и США за последние пять лет примерно на 10 – 15% рост набора на обучение по программам СПМ возрастал по экспоненте и за то же пятилетие составил более 250%. Эксперты РАБО и НАСДОБР обратили внимание на новую тенденцию и быстрый рост значимости программ СПМ в программном портфеле европейских и американских бизнес-школ. Группа экспертов НАСДОБР во

главе с почетным председателем РАБО Л.И.Евченко приступила к разработке российского стандарта этой программы, опираясь на наработки ассоциаций «Тройной короны». Можно предположить, что в будущем году программы этого типа появятся в ряде ведущих бизнес-школ страны.

## Резюме

1. Рынок долгосрочных программ бизнес-образования насыщен во всех трех ценовых сегментах: в верхнем сегменте дорогих программ лидирующих школ; в среднем ценовом сегменте, представленном устойчивыми игроками рынка; в нижнем сегменте, сформированном менее крупными школами.
2. На фоне экономического спада бизнес-школы верхнего ценового сегмента в среднем на 10 – 15% подняли цены на программы MBA и «Executive MBA» по сравнению с прошлым годом и пока продолжают удерживать уровень наборов предшествующих лет. Одновременно школы рассматривают новые виды учебной деятельности, форматы и виды программ, готовясь к возможному сжатию спроса в традиционных маркетинговых нишах.
3. Ведущие школы бизнеса упрочили свое положение на рынке, вновь заняв верхние строчки Народного рейтинга (ВШМ СПбГУ, ИБДА РАНХиГС, МШСЭН РАНХиГС). Лидерами по показателю «Рост дохода выпускников» стали Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС при Президенте РФ и Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП).
4. Национальным советом по оценке качества делового образования проведены первые семь аккредитаций по программам MBA. Процесс национальной аккредитации продолжается.
5. Возможно появление на рынке бизнес-образования новых видов программ для бизнеса, которые могут стать успешными соперниками программ MBA и программ магистратуры, перераспределив в свою пользу часть их клиентов и одновременно привлекая в бизнес-школы значительные группы новых клиентов.

# Рейтинги школ бизнеса как фактор формирования рынка

**28** мая 2014 года в Ассоциации менеджеров России при информационной поддержке журнала «Мир МВА» состоялось заседание отраслевой комиссии по бизнес-образованию АМР на тему «Рейтинги школ бизнеса как фактор формирования рынка», в рамках которого прошло обсуждение проблемы рейтингования российских бизнес-школ и значимости тех или иных критериев при составлении рейтингов, а также ежегодно составляемого журналом «Секрет фирмы» рейтинга программ МВА российских бизнес-школ



Юлия ЗЫКОВА, главный редактор журнала «Мир МВА»

В мероприятии приняли участие представители более 20 российских бизнес-школ, в том числе таких школ бизнеса, как Высшая школа бизнеса МГУ имени М.В.Ломоносова, Московская школа управления «Сколково», Школа бизнеса и международных компетенций МГИМО, Высшая школа международного бизнеса РАНХиГС при Президенте РФ, Международный институт Московской школы социальных и экономических наук (МШСЭН) РАНХиГС / Kingston University, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Институт делового администрирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ, Школа бизнеса Всероссийской академии внешней торговли, Международный институт менеджмента ЛИНК, Высшая школа бизнеса ГУУ, Бизнес-школа МФЮА, Банковский институт НИУ ВШЭ, Бизнес-школа ИМИСП, Евразийская высшая бизнес-школа, Школа бизнеса «Синергия», Институт дополнительного профессионального и бизнес-образования МЭСИ, Moscow Business School и другие. Также в обсуждении приняли участие авторы рейтинга программ МВА, который ежегодно публикуется в журнале «Секрет фирмы» ИД «Коммерсантъ», представители журнала «Мир МВА» и члены Торгово-промышленной палаты РФ.

Открыл заседание **Сергей Пятенко**, председатель отраслевой комиссии по бизнес-образованию АМР, генеральный директор Экономико-правовой школы ФБК: «Следующим этапом развития рейтингов в сфере бизнес-образования будет стратификация различных рейтингов, но этот вопрос будет на повестке дня лет через десять. Только тогда, когда будут отлажены рейтинги при участии сотни бизнес-школ России, можно будет их классифицировать по каким-либо признакам. Сегодня же рейтинги всех интересуют, им хотя бы доверять, но достаточно спорно и сложно выбрать критерии для рейтингования, которые бы всех устраивали. Проблемы везде

одни и те же – и в Европе, и в странах нашего уровня развития, поэтому надо попытаться использовать чужой опыт и в то же время сохранять некоторые свои особенности, которые отражают реально то, что сейчас происходит в сфере бизнес-образования. А мы видим, что рынок бизнес-образования сегментируется, появляется ситуация, когда начинается брожение, и нужно понимать, кого мы готовим – мыслителей от образования и бизнеса или менеджера, которому надо вдолбить жесткие и мягкие навыки, чтобы это был нормальный кадровый офицер регулярной армии, которого можно оставить в бизнесе, и он работает».

**Владислав Коваленко**, редактор отдела «Исследования и рейтинги» журнала «Секрет фирмы», рассказал об особенностях методологии, критериях и маркетинговых возможностях использования рейтинга: «За годы составления рейтинга методика более-менее стабилизировалась. Ранее перед нами стоял вопрос, каким должен быть рейтинг? Бизнес-образование – сложный объект для рейтингования, поэтому возникло множество вопросов, например, какие критерии брать и насколько они равнозначны в своем влиянии на итоговую оценку бизнес-школ? Сложность заключалась в том, что бизнес-школы предлагали разные критерии, которые могли бы продвинуть именно их школу в этом рейтинге повыше. Например, считали важными такие критерии, как возраст бизнес-школы, наличие международной аккредитации и т.д. Поэтому мы пошли другим путем и дали выпускникам право самим решать, какие критерии для них более, а какие – менее важны при оценке программ MBA. Сегодня мы используем десять критериев («рост заработной платы после обучения», «требовательность преподавателей к слушателям», «скрупулезность отбора при поступлении», «полезность связей, установленных при обучении», «уровень преподавания теории», «инфраструктура школы», «уровень приобретенных практических навыков», «изменение в карьере после обучения», «корреляция стоимости программы с качеством обучения», «срок возврата инвестиций в обучение»). Выпускники оценивают каждый из критериев и их вес (значимость) в общей массе. Таким образом, мы используем две матрицы: первая – это оценка критериев, другая – оценка важности каждого из критериев. Итоговый балл по школе определяли путем умножения веса критерия на оценку каждого из критериев. Таким образом, мы решили проблему объективности при составлении нашего рейтинга. Мы как исследователи не имеем возможности увеличивать или уменьшать вес каких-то критериев, менять позиции школ в рейтинге. В процессе рейтингования мы используем разнообразные статистические приемы, которые направлены на то, чтобы увеличить достоверность исследования, потому что мы имеем дело не с выручкой, а с такой непостоянной субстанцией, как впечатления

выпускников о школе. В результате мы полностью независимы от желания объектов рейтингования присутствовать или отсутствовать в нем». В.Коваленко также подчеркнул, что рейтинг является своеобразным маркетинговым инструментом по сбору впечатлений от обучения слушателей и призвал бизнес-сообщество активно им пользоваться.

**Юлия Фуколова**, редактор отдела «Персонал» журнала «Секрет фирмы», подробно рассмотрела вопрос о том, как сами выпускники отзываются о бизнес-школах, которые они окончили, так как в анкете предусмотрено свободное поле, где можно оставить отзыв. Основные замечания выпускников, как отметила Ю.Фуколова, заключаются в следующем: «Главное замечание выпускников состоит в том, что, по их мнению, диплом программы MBA не обладает той ценностью, которая декларируется на рынке труда. Другое замечание состоит в том, что школа принимает на обучение всех, без отбора, в итоге слушателям приходится «сидеть в разношерстной компании». Отдельная группа замечаний связана с содержанием обучения. В частности, выпускники говорят о том, что теории в избытке, а кейсы не актуальны, без учета реальной ситуации рынка. Слушатели хотят быть ближе к преподавателю, не хватает коучингового подхода. Если в западных школах споры – это нормальное явление, то в российских бизнес-школах это не допускается».

Среди положительных моментов Ю.Фуколова отметила то, что многие слушатели во время или после обучения меняют профессию, переходят работать в другую отрасль или создают собственный бизнес, а также то, что большая часть слушателей готовы порекомендовать свою бизнес-школу коллегам. Немаловажным моментом можно также считать создание бизнес-школой бренда, к которому хотелось бы быть причастным.

**Юлия Зыкова**, главный редактор журнала «Мир MBA», в своем выступлении затронула тему репутации бизнес-школ: «Репутация бизнес-школы – это ее нематериальный актив, и негативная оценка в рейтинге влияет на общее доверие к бизнес-школе и ее деловую репутацию. Кроме того, репутация бизнес-школы, равно как и качество образовательных услуг, могут быть оценены по примеру оценки репутации корпораций, рейтинги которых ежегодно составляются «Price Waterhouse Coopers», журналом «Fortune» и другими исследовательскими агентствами. Параметрами для оценки репутации бизнес-школ могут служить исследовательская деятельность, публикации преподавателей в международных изданиях, наличие международной аккредитации, интернационализация, финансовые показатели деятельности, инфраструктура и другие параметры. При выборе или разработке критериев оценки можно обратиться к опыту рейтингования университетов мира QS или Times Higher Education».

По мнению докладчика, «комплексная оценка бизнес-школы позволит преодолеть понятийный плюрализм российского рынка бизнес-образования, так как оценивать отдельные программы MBA в России при их существующем разнообразии на рынке нецелесообразно. При этом оценка бизнес-школы должна проводиться со стороны академического сообщества, выпускников и всех заинтересованных сторон».

В рамках дискуссии удалось выяснить, как участники рынка бизнес-образования относятся к рейтингу программ MBA журнала «Секрет фирмы» и рейтингам в целом, и какие критерии, по их мнению, следует учитывать в процессе рейтингования бизнес-школ и программ MBA.

**Александр Пушко**, заместитель директора Банковского института НИУ ВШЭ, считает: «Работа журнала «Секрет фирмы» в той части, которая дает отзывы слушателей, весьма полезна, и было бы хорошо, если бы был налажен канал снабжения бизнес-школ такой информацией. Судить же о качестве образования по данным рейтинга журнала «Секрет Фирмы» я бы не стал, так как складывается такое впечатление, что это не рейтинг бизнес-программ, это рейтинг впечатлений. С моей точки зрения, это абсолютно разные вещи. Нужен более фундаментальный подход. И мы должны договориться об общем подходе, общих критериях оценки, которых пока нет. Все мы знаем, что важный вклад в оценку качества образования на Западе делают работодатели. Например, институт CFA ежегодно опрашивает более двух тысяч крупнейших работодателей и экспертов от бизнеса в своем профиле для того, чтобы дать оценку бизнес-школы. Я думаю, что такая оценка более взвешенная, и подобный опыт надо использовать».

По мнению **Сергея Щенникова**, ректора Международного института менеджмента ЛИНК: «Стремление сделать рейтинг журнала «Секрет фирмы» прозрачным, стремление технологизировать и каким-то образом его изменять – это, наверное, максимум того, что мы можем сделать в настоящее время. Рейтинг журнала «Секрет фирмы» – это реально работающий рейтинг. ... Сейчас мы подошли к такому этапу, когда можно замахнуться на некоторые методологические концептуальные основания рейтингования в российском пространстве бизнес-школ. Что касается рынка бизнес-образования в мире в целом, то рынок стагнирует, в России ситуация усугубляется тем, что наш рынок монополизирован. Монополизация никак не способствует выходу из кризиса, в то время как бизнес-образование нуждается в инновациях. Необходимо понимать, в рамках каких концептуальных моделей строятся рейтинги – постиндустриальные модели либо это старые университетские модели, то есть выбор критериев оценки строить на опыте трехсотлетней

давности, или же на новых инновационных подходах. Необходимо найти свои собственные концептуальные основания и свои собственные концептуальные подходы к разработке рейтингов».

**Анна Денисова**, директор Института делового администрирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ, комментируя ситуацию с рейтингами, призвала «обратить внимание на то, как мы понимаем качество образования. Согласно ISO, качество товара (услуги) – способность удовлетворить потребность, с этих позиций качество образования определяется каждой из групп потребителей. Работодателям важно, обеспечивая рентабельность инвестиций в человеческий капитал, получить квалифицированного специалиста, способного эффективно исполнять свою базовую функцию. Слушателям важно получить конкурентные знания и сформировать ключевые компетенции, обеспечивающие конкурентную позицию на рынке труда. Объектом отдельных рейтингов бизнес-школ выступает уровень удовлетворенности потребностей в услугах бизнес-образования как со стороны работодателей, так и со стороны слушателей. Рейтингу «Секрета фирмы» в этих вопросах можно доверять».

**Марина Сухорослова**, исполнительный директор Высшей школы международного бизнеса РАНХиГС при Президенте РФ, отметила: «В последние годы отношение со стороны бизнеса к бизнес-образованию поменялось: если раньше работодатели писали, что степень MBA приветствуется, то весь этот год идут запросы о том, что степень MBA требуется для занятия тех или иных позиций. В качестве позитивного критерия можно рассмотреть то, что первые лица компаний, прошедшие обучение, отправляют к нам учиться своих подчиненных. На собеседовании соискатели говорят, что идут за философией бизнеса и систематизацией знаний, и правильно – настоящая программа MBA действительно на это работает. Если желающий получить степень MBA намерен решить лишь некоторые частные задачи в бизнесе, используя те или иные инструменты, то ему лучше пойти в тренинговый центр, а не в бизнес-школу».

**Юрий Тазов**, президент российской Лиги MBA, считает, что «любой рейтинг – это хороший маркетинговый инструмент, и чем больше у нас источников информации, тем лучше. Однако меня беспокоят единичные негативные высказывания выпускников. Конечно, хорошо, когда мы пытаемся добиться некоторой объективности, публикуя в СМИ данные высказывания, но этим мы способны нанести колоссальный вред российскому бизнес-образованию».

**Елена Косарева**, заместитель декана факультета экономики недвижимости РАНХиГС при Президенте РФ, объясняет разницу во мнениях вку-

сами аудитории и подчеркивает: «Слушатели всегда хотят получить от преподавателей готовые решения для бизнеса, но не всегда преподаватель знает ответы на вопросы слушателя о том, как он должен поступить завтра и как будет развиваться его бизнес завтра. Это надо учитывать».

**Ирина Качаева** из Высшей школы бизнеса Государственного университета управления считает, что «участвовать в рейтингах надо, но при этом следует сравнивать равного с равным. Невозможно программы сравнивать друг с другом, потому что может быть небольшая школа всего с одной программой MBA, которую никак нельзя сравнивать с бизнес-школой, у которой линейка программ MBA».

По мнению **Станислава Смирнова**, заместителя декана Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В.Ломоносова, «все рейтинги не идеальны, сегодня происходят очень серьезные изменения на рынке бизнес-образования. Недовольство одним рейтингом приводит к тому, что появляются новые рейтинги. И никогда рейтинги не удовлетворяют субъектов. «Секрету фирмы» надо уходить от «рейтинга удовлетворенности» и включать какие-то другие параметры. Нужно меняться, искать новые критерии и показатели, чтобы минимизировать показатель значимости удовлетворенности. В профессиональном сообществе знают, в каких бизнес-школах есть действительно образование, а в каких – это лишь станок по зарабатыванию денег».

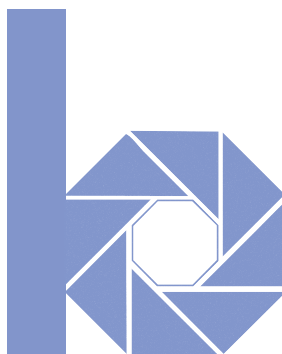
**Антон Молодцов**, руководитель Всероссийской системы поиска магистерских программ «Магистратура.су» и маркетингового агентства «Образовательный маркетинг», исходя из собственных исследований абитуриентов магистратуры и дополнительного образования, отмечает, что «не меньшая путаница возникает в головах потенциальных клиентов бизнес-школ – многие абитуриенты не всегда понимают, что такое программа MBA или программа магистратуры в принципе, а если и понимают, то часто не могут отличить pre-experience и post-experience программы друг от друга. Корректное позиционирование программ в целом по рынку могло бы прояснить многие вопросы клиентов и увеличить интерес к программам дополнительного образования».

**Екатерина Ядова**, проректор по дополнительному профессиональному обучению Moscow Business School, считает, что «информация была бы более достоверной и имела меньше искажений, если бы ее предоставляли сами бизнес-школы. Даже наиболее полные и глубокие рейтинги формируются на базе опросов выпускников, а любые опросы имеют допущения, которые необходимо учитывать при интерпретации данных (на итоговую оценку влияют и мотивация слушателя на обучение, и исходный уро-

вень знаний и навыков, и ситуация на рынке, и наличие времени на обучение). При оценке бизнес-образования необходимо включать в рейтинги такие критерии, как известность бизнес-школы среди работодателей, удовлетворенность выпускников, наличие либо отсутствие принципиальных критических замечаний по улучшению обучения».

**Роман Золотовицкий**, консультант по организационному развитию, высказал мнение о том, что при составлении рейтингов важно учитывать историю и прошлый опыт в этой сфере, необходимы постоянный анализ и совершенствование.

Таким образом, вопрос о том, может ли быть удовлетворенность потребителя единственным показателем оценки качества бизнес-образования, остался открытым. Судя по всему, в ближайшее время участники российского рынка бизнес-образования всерьез задумаются о разработке критериев качества образовательных услуг.





Я.Ю.Павлов  
С.А.Кочина

# Геймификации в дистанционном обучении

**В** последние годы значительную популярность в мире набирает онлайн-обучение. Данный тренд не обошел и Россию, что хорошо иллюстрирует ситуация, сложившаяся на рынке онлайн-обучения



**Ярослав Юрьевич ПАВЛОВ**, директор программ дистанционного обучения Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

**Софья Алексеевна КОЧИНА**, медиа-дизайнер

## Онлайн-обучение в бизнес-образовании

Появилось достаточно много организаций, которые предлагают разнообразные онлайн-курсы. Среди лидеров рынка можно отметить такие компании, как «Uniweb», «Universality», «Универсариум», «Нетология», «Лекториум», «Интуит» и ряд других. Все эти проекты имеют определенную специфику и занимают собственную нишу. Однако тенденция последнего времени указывает на то, что все они так или иначе выходят и на рынок бизнес-образования. Некоторые компании предпочитают выстраивать партнерство с бизнес-школами, некоторые – с экспертами в определенных областях.

Бизнес-школы также начинают активно вводить онлайн-технологии в бизнес-образование. Среди серьезных игроков, уже присутствующих на рынке, можно отметить бизнес-школы ЛИНК и «Синергия». Кроме того, осенью 2014 года первую программу MBA со значительной онлайн-компонентой запускает одна из ведущих бизнес-школ России – Институт бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ). Безусловно, можно ожидать выхода на рынок онлайн-бизнес-образования и других отечественных бизнес-школ.

Активное развитие онлайн-обучения в бизнес-образовании обусловлено целым рядом моментов: необходимость повышения эффективности в отношении фактора времени, растущий спрос в различных регионах, недостаток высококлассных преподавателей, общий рост значения интернет-технологий в бизнесе (Старыгина, 2011). При этом, несмотря на активное движение крупнейших игроков рынка в сторону онлайн-технологий, в данной области остается целый ряд сложностей, которые еще только предстоит разрешить.

Одним из основных вызовов онлайн-обучения, причем не только в области бизнеса, является сложность вовлечения студентов в

процесс обучения. Как показывает статистика, предоставленная зарубежными провайдерами МООС, крайне мало слушателей проходят программу до конца. Зачастую это связано с низкой мотивацией и сложностью организации процесса обучения, при этом статистика платных программ заметно лучше, чем бесплатных, однако коренная проблема сохраняется.

Большинство попыток разрешения проблемы низкой вовлеченности слушателей онлайн-курсов в процесс обучения лежит сугубо в области информационных технологий. Однако мы предлагаем рассмотреть вопрос в другой плоскости, возможно, достаточно непривычной для многих профессионалов, а именно – в плоскости дизайна.

В целом разработчики образовательных онлайн-программ и курсов стали чаще прибегать к использованию медиа-дизайна, более не ограничиваясь минимальным набором технологий. Создатели учебного онлайн-контента намного больше внимания уделяют таким вопросам, как стиль оформления, эргономичность и юзабилити. Однако делается это по-прежнему фрагментарно.

Основная задача, которую практики онлайн-образования должны ставить перед дизайнерами, – это нахождение комплексного подхода, который поможет слушателям полностью проходить целые образовательные программы. Решение этой задачи можно найти в области гейм-дизайна. Применение игровых механик, позаимствованных из гейм-дизайна, могло бы помочь в решении ряда проблем, которые сейчас существуют в онлайн-образовании, а именно: недостаточные мотивация и самодисциплина обучающихся, отсутствие интереса к материалу, невыполнение дополнительных заданий и т.д. При этом, чтобы добиться положительного эффекта, дизайнеров необходимо вовлекать в разработку учебных программ уже в самом начале процесса, а не на этапе «причесывания» готового продукта.

Основной целью данной работы является оценка возможностей геймификации онлайн-обучения в бизнес-образовании.

### Современное онлайн-обучение

Онлайн-обучение – одна из наиболее современных форм дистанционного обучения. В целом дистанционное обучение – довольно широкое понятие. Оно может включать заочные курсы, курсы на печатных и цифровых носителях, регулярно высылаемые по почте, телевизионные и радиолекции и т.д.

Дистанционное обучение можно условно разделить на два типа в зависимости от графика про-

граммы: синхронное и асинхронное. Синхронное дистанционное обучение происходит, когда все студенты проходят обучение в соответствии с определенным графиком, в определенное время. Асинхронным обучением называется обучение, которое можно осуществлять по собственному графику. Безусловно, дистанционное обучение – самый удобный способ получения высшего образования для людей, которые в силу своей занятости, географического расположения, возраста или состояния здоровья не могут воспользоваться стандартными формами обучения. С развитием мультимедиа-технологий в образовательном процессе изменился и подход к формату обучения. В частности, одним из доминирующих типов дистанционного образования стало онлайн-образование.

По мнению таких известных авторов, как Масуда (1983) и Тоффлер (1999), в информационном обществе процесс компьютеризации сможет предоставить людям широкий доступ к источникам информации, обеспечить высокий уровень автоматизации ее обработки в производственной и социальной сферах. В значительной мере эта идея находит свое отражение в онлайн-образовании, так как оно открывает новые образовательные возможности для тех, кто раньше не мог претендовать на получение качественного обучающего контента в силу проживания в отдаленных регионах или низкого достатка. Отметим, что для России, с ее огромными размерами и дефицитом педагогических кадров, развитие онлайн-образования открывает значительные перспективы.

История дистанционного образования берет свое начало еще в XVIII веке [14]. Тем не менее первый полноценный курс дистанционного обучения был разработан англичанином А.Питманом в 1840 году, когда он начал обучать студентов стенографии посредством почты. Новшеством системы стало то, что Питман привнес в процесс элемент «обратной связи».

В нашей стране дистанционное образование начало развиваться после революции 1917 года. Обучающимся предлагалось множество курсов различного уровня сложности в большом количестве областей знаний. В Советском Союзе существовала широкая сеть институтов, предлагающих заочное образование, и множество факультетов, которые относились к традиционным высшим заведениям. В СССР впервые была разработана «консультационная» модель дистанционного образования, что по сути и стало основой заочного образования.

Этот опыт послужил примером для дальнейшего развития такого образования во многих странах мира. В 1945 году, после окончания Второй мировой войны, примеру Советского Союза последовали многие страны Европы. Так, во Франции

был создан Государственный центр дистанционного обучения (Centre National D'enseignement a Distance). Его задачей стало обучение по почте детей, которые в силу разных обстоятельств были лишены возможности посещать школу самостоятельно. На сегодняшний момент данный центр является крупнейшим учебным заведением, предоставляющим дистанционное образование в Европе. Также большое влияние на всю систему дистанционного обучения оказал Открытый университет Великобритании (Open University of the United Kingdom), основанный в 1969 году, после чего многие высшие учебные заведения разных стран Европы и Азии начали предоставлять возможность дистанционного обучения. В 1979 году в Китае была создана «Национальная сеть радио- и телевизионных университетов» (Central Radio and TV University), которая выступила заменой закрытым в период культурной революции традиционным высшим учебным заведениям.

В современной России систему дистанционного образования развивали с начала 90-х годов прошлого века. В решении комитета по высшей школе Министерства науки, высшей школы и технической политики РФ «О создании системы дистанционного образования в Российской Федерации» от 9 июня 1993 года отмечалось, что неотъемлемым элементом системы высшего образования в России должна стать сеть образовательных учреждений, обеспечивающая использование новейших технических средств и информационных технологий для доставки учебных материалов и информации непосредственно потребителю независимо от его местопребывания. В дальнейшем принималось значительное количество законодательных инициатив, направленных на развитие дистанционного обучения в России. В 2012 году Федеральным законом № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации» к существующему понятию «дистанционные образовательные технологии (ДОТ)» было добавлено понятие «электронное обучение».

В связи с расширением терминологического аппарата, на наш взгляд, необходимо прояснить разницу между терминами. В отечественной литературе нет устоявшегося подхода к определению разных моделей обучения, поэтому обратимся к мировому опыту. Пожалуй, наиболее четкое пояснение терминов дает Мур с соавторами [12]. Под дистанционным обучением понимается любой формат обучения в ситуации географической удаленности преподавателя и ученика. Под электронным обучением принято понимать обучение посредством электронных технологий (чаще всего компьютерных), причем пространственная удаленность в данном случае не имеет значения. Под онлайн-обучением принято понимать обучение, осуществляемое с помощью сети Интернет.

Другими словами, фактически онлайн-обучение является наиболее современной версией дистанционного обучения. Такой подход не противоречит существующему законодательству Российской Федерации, но позволяет при этом четче разграничить понятия.

Онлайн-обучение по сути намного ближе к обучению в очной форме, чем любые иные формы дистанционного образования. Слушатели изучают материалы видеолекций в ходе всего курса, выполняют задания как для самоконтроля, так и для получения оценки преподавателя, обсуждают эти задания на вебинарах и форумах и имеют регулярный контакт с преподавателем. При этом данный вид обучения благодаря использованию современных информационных и мультимедийных технологий имеет ряд преимуществ. Во-первых, возможность проходить обучение в своем темпе. Во-вторых, возможность доступа к учебным материалам при наличии выхода в Интернет или посредством получения материалов по почте. В-третьих, доступность образования для большего числа людей все зависимости от возраста, экономия денежных средств. В-четвертых, интерактивность и использование игровых составляющих в образовании.

Онлайн-обучение удобнее классического, но при его применении возникает ряд сложностей, к которым чаще всего относят следующее:

- обязательное наличие необходимого технического оснащения (надежный и быстрый канал соединения с Интернетом);
- проблема аутентификации пользователя системы;
- построение слаженной работы разработчиков электронного учебного контента;
- сложность создания адекватной интерактивности системы;
- отсутствие личного общения с преподавателем;
- отсутствие личного общения между обучающимися;
- недостаточная компьютерная грамотность преподавателей и учащихся;
- сложность вовлечения преподавателей в процесс использования онлайн-технологий.

Важным аспектом в контексте бизнес-образования является то, что онлайн-образование открывает новые возможности для реализации концепции непрерывного обучения, и люди, уже имеющие высшее образование, могут продолжать развивать свои знания и навыки. Важность концепции непре-

рывного образования была затронута в Послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию 12 декабря 2013 года, в котором глава нашего государства сделал особый акцент на важности непрерывного образования.

В последние годы тема непрерывного образования как никогда актуальна. Определение непрерывного образования стало более емким и предполагает не только профессиональные навыки, но и другие, направленные на дальнейшее развитие человека компетенции. Например, в Великобритании общепринятого определения «lifelong learning» не существует до сих пор, однако под этим понятием подразумевается обучение «от колыбели до могилы». Примерно 74% взрослого населения Великобритании, которые уже имеют первоначальное университетское образование, каждый год становятся участниками какой-либо формы обучения, организованного для взрослых. В то же время показатель у граждан, которые имеют лишь «диплом об окончании начальных уровней образования», составляет 23%. Примерно 42% граждан Европейского Союза в возрасте от 25 до 65 лет в 2003 году были вовлечены в одну из форм активности: образовательную, трениговую, обучающую, и более 10% граждан – в более чем одну форму.

На данный момент появляется все больше курсов, связанных с непрерывным обучением в режиме онлайн. Онлайн-образование призвано обеспечить обучающимся динамичный и увлекательный учебный процесс через интересные онлайн-занятия, дискуссии и подкасты. Программы онлайн-образования доступны уже не только в областях программирования и дизайна, но и в областях, непосредственно характерных для бизнес-школ: маркетинг, менеджмент, финансы и т.д. Из всех ниш онлайн-образования ниша, связанная с бизнесом и управлением, сегодня является наиболее растущей. В последнее время некоторые американские и европейские ученые-исследователи утверждают, что онлайн-обучение по каким-то курсам (например, «Research Methods in Administration») может не только сравниться, но и быть более эффективным, чем традиционные методы образования [15].

Благодаря использованию аудио- и визуальных компонентов, интерактивных заданий и ролевых игр в сочетании с классическими заданиями на оценку и кейсовым методом, решения которых проверяют преподаватели, слушатели быстрее и качественнее запоминают информацию, получая полноценное образование в самом современном на сегодняшний день формате. Тем не менее, проанализировав статьи, посвященные онлайн-образованию, и системы, предлагающие данный формат обучения, можно прийти к выводу, что такой формат обучения, несмотря на успех, удобство и актуальность, все же имеет ряд проблем, среди которых:

- отсутствие самодисциплины;
- отсутствие графика обучения;
- невнимание к дополнительным материалам;
- недостаток общения с одногруппниками и преподавателями.

Применение геймификации позволяет в значительной степени разрешить эти проблемы. Последние исследования показывают, что использование геймификации значительно повышает вовлеченность студентов в процесс обучения, а также положительно влияет на образовательные результаты [6].

## Геймификация в онлайн-обучении

### ☆ Концептуальные основы геймификации

Уже в начале XX века стала активно развиваться идея применения игровых механик в образовании [5]. Считается, что первый известный симулятор был разработан в 1936 году [8]. Ранее игровые модели обучения использовались в первую очередь в военном контексте. М.Бирштейн (Ленинградский государственный инженерно-экономический университет) была первой, кто предложил использовать их в контексте управления предприятием. Первым «бизнес-симулятором» была игра, в которой моделировался процесс сборки печатной машинки на заводе в Лигово. Данная игра была нацелена на тренировку руководителей в решении производственных задач. Но, к сожалению, использование деловых игр для развития навыков принятия решений получило широкое распространение только в середине 50-х годов в США.

Однако не стоит путать геймификацию и обучающие игры или «серьезные игры», когда для обучения и работы студентов используется игра, специально разработанная под программу курса. Основной идеей геймификации является привнесение игровых методов и механик в неигровую среду. Геймификация – это достаточно широкое понятие, ее целью является мотивация пользователя, побуждение его к какому-либо действию. Геймификация может быть задействована не только в образовательных, но и в социальных, рекламных или организационных целях.

Геймификация – это достаточно новая бизнес-концепция, но ее корни уходят глубоко в историю. Одной из первых, кто начал применять принципы геймификации, стала компания «Cracker Jack», которая в 1912 году начала класть игрушки в каждую упаковку для привлечения большего внимания со стороны покупателя и увеличения продаж. Впоследствии множество компаний последовало примеру «Cracker Jack». Их продукты сопровождалась различными мини-играми и игрушками,

которые помещались непосредственно в упаковки или изображались на упаковках, например, игры из серии «Лабиринт». Это, конечно, не геймификация в том виде, который привыкли видеть мы сейчас, но данные примеры вполне могут считаться зачатками геймификации как таковой.

Тем не менее интерес к такому явлению, как «геймификация», появился достаточно давно, и как многие дизайнеры, так и ученые начали изучать этот вопрос. В 1981 году Т.Маллон написал статью «Эвристика: разработки дружелюбного пользовательского интерфейса» [8], в которой рассмотрел два вопроса: «Почему компьютерные игры являются таким привлекательными для пользователей?» и «Какие существуют особенности, которые делают компьютерные игры привлекательными, и как эти особенности могут быть использованы для разработки дружелюбных пользовательских интерфейсов?». Проанализировав интерфейсы на основе компьютерных игр, Т.Маллон разработал таблицу, которую можно рассматривать как контрольный список идей, используемых при разработке интересов, а также выдвинул идею о том, что многие пользовательские интерфейсы могут быть улучшены путем систематического подхода к вопросу.

В статье «Анализ понятия «веселье» как важной части разработки интерфейса» С.Драпер отметил важность такой составляющей, как «развлечение и получение удовольствия» в программном обеспечении. В качестве вывода Драпер констатирует, что «удовольствие» является дополнительным стимулом, помимо внутренней и внешней мотивации, которые не зависят друг от друга [7].

Трудно назвать точную дату, когда термин «геймификация» впервые появился, но его автором принято считать Н.Пеллинга. Одним из первых задокументированных применений термина «gameification» считается статья в блоге Б.Террилла на Social Gaming Summit в 2008 году – ранее термин использовался в отношении «применения игровых механик для повышения мотивации участия». Термин был заимствован другими блогерами, став впоследствии «gamification» (без буквы «e»). Популярность же к термину пришла после 2010 года.

Г.Цихерман и К.Каннингем опубликовали книгу под названием «Gamification by Design», которая подверглась критике со стороны С.Детердинга. В этой книге Цихерман и Каннингем определяют геймификацию как «использование игрового мышления и игровой механики для привлечения пользователей и решения проблем». Впоследствии – после конференции CHI 2011 года «Conference on Human Factors in Computing Systems» – была разработана сеть под названием «Gamification Research Network» – «Геймификация: использование элементов гейм-дизайна в неигровых ситуациях».

Автором данного определения является С.Детердинг.

В 2011 году исследовательская и консалтинговая компания «Гартнер», специализирующаяся на рынках информационных технологий, включила геймификацию в свой знаменитый «цикл зрелости технологий» (hype cycle). На тот момент геймификация располагалась на пике ожиданий.

В последующие годы пользователи начали уставать от геймификации. Это связано с тем, что появилось достаточно много геймифицированных приложений, в которых геймификация использовалась не разумно и не должным образом.

К 2014 году в новом «цикле зрелости технологий» компании «Гартнер» геймификация уже переместилась на этап, называемый «утрата иллюзий», как это и предсказывалось. Частичное разочарование геймификацией связано с тем, что большая часть существующих геймифицированных продуктов не достигла своих целей. В первую очередь это было связано с плохим дизайном и поверхностным пониманием геймификации. Дело в том, что компании и разработчики очень много внимания уделяли внешним и незначительным деталям, таким как бейджи, очки, награды, прогресс-бары, аватары, лидерборды, в то время как первостепенными критериями являются мотивация пользователя к действию и достижению определенной цели.

На данный момент исследователи подошли к переосмыслению термина. Как уже отмечалось, для большинства пользователей признаками геймификации все еще остаются очки, бейджи, награды, прогресс-бары и т.д., однако это всего лишь внешнее проявление геймификации, тогда как само понятие намного глубже. Геймплей как основа геймификации включает в себя технические аспекты, такие как внутриигровая механика, совокупность определенных методов взаимодействия игры с игроком. Важно понимать, что для вовлечения пользователя в игру необходимо создать конкурентную среду, соревновательный процесс, который увеличит шансы на использование системы активнее. Необходимо также помнить, что процесс соревнования не должен выходить на первый план, ведь это может привести к тому, что пользователь системы не захочет использовать ее вообще. Таким образом, необходимыми условиями для геймификации являются простые, понятные, не слишком жесткие правила и возможность достижения «победы». Использование приложения должно приносить положительные эмоции и иметь развлекающую составляющую.

Примерами игровой механики в данном случае могут служить теория постепенной передачи информации, когда информация пользователю пода-

ется пошагово и он не получает весь массив данных сразу, а узнает что-то новое постепенно, и внедрение «системы штрафов» за невыполненные задания, которые придают азарт игровому процессу и дисциплинируют пользователя.

Следует отметить, что игровая индустрия первой освоила человекоориентированный подход к дизайну (ISO 9241-210). Пользователь является главной «ценностью». В английском языке этот подход называется «usability». Все методы этого подхода основаны на изучении потребностей пользователя, его поведения при взаимодействии с продуктом, сценариев и контекстов взаимодействия с продуктом. Концепция «usability» предполагает, что человек обладает чувствами, эмоциями, спецификой восприятия. Фактически «usability» заключается в оптимизации с учетом данных особенностей.

Игры имеют удивительную способность удерживать человека в течение длительного времени, укреплять доверие и выстраивать отношения между людьми, развивающими свои творческие потенциалы [9].

На изучение вопросов вовлеченности в игровой процесс и мотивации игрока ушли десятки лет. Современные принципы геймификации основываются на этих исследованиях.

Подобно «usability», геймификация – это скорее часть процесса проектирования, чем отдельная функция, которая может быть внедрена позднее. Прежде чем определить цели, имеет смысл проанализировать процессы и дальнейшие требования приложения. При этом методы из области «usability» способны выявить многочисленные требования и вопросы, которые можно заложить в основу определения цели.

Для всего процесса разработки важно изначально четко и безошибочно установить цель применения игровых элементов. Почти также важно измерять достижения пользователя. Например, крайне важно знать, когда и как цель была достигнута. Для сбора такой информации можно использовать анкеты и интервью, а также статистику, собираемую в самих системах.

Итак, в самом начале процесса разработки прототипа учебной программы или курса (как и любого другого продукта) с использованием геймификации следует четко сформулировать конечные цели и подобрать соответствующие игровые механики. На основе опыта разработки игр видна также важность тестирования игровой механики на ранних этапах. При тестировании следует обращать внимание не только на функционирование элементов геймификации, но и на достижение ими поставленных целей. Интеграция игровых элементов в рабочий процесс – сложная задача. При проектиро-

вании и интеграции игровых элементов рекомендуется опираться на конкретный каркас или «framework» [4]. Это обеспечит целостный подход к геймификации разрабатываемого учебного продукта.

#### ☆ **Возможности использования геймификации в онлайн-образовании**

Онлайн-образование на сегодняшний день практически невозможно реализовать без системы управления обучением (LMS). Такие системы необходимы для разработки учебных онлайн-материалов, их распространения и управления ими. Информация, размещенная в таких системах, структурирована и представлена в удобном для обучающихся виде. Доступ к информации возможен из любого места и в любой момент времени. Подобные системы высоко интерактивны и обеспечивают реализацию обучения через Интернет, благодаря чему процесс обучения можно осуществлять в режиме реального времени. Примерами самых известных и распространенных систем являются «Moodle» и «Black Board». Кроме того, в последнее время появился также ряд облачных LMS.

Зачастую LMS включает в себя стандартный набор «возможностей»:

- управление пользователями и их ролями (ученик, преподаватель, администратор);
- управление курсами;
- календарь и планы курсов;
- система внутренней почты «учитель – ученик»;
- тестирование и управление тестами;
- выставление оценок;
- статистические и иные формы отчетности.

Обычно отмечают целый ряд проблем, связанных с системами управления обучением. Одна из наиболее значимых – сложность и длительность внедрения системы, связанные с технологическими сложностями и человеческим фактором. И если многие технологические сложности преодолеть можно, например, делая ставку на облачные решения (Haku LMS, OpenClass LMS), то проблемы, связанные с человеческим фактором, решить гораздо сложнее. Нередко попытки внедрения LMS упираются в то, что не все пользователи (как преподаватели, так и ученики) «готовы» к такого рода системе. Зачастую проблемы возникают с интерфейсом LMS. Не понимая, как он устроен, пользователи просто выходят из программы.

Уже на данном этапе внедрение геймификации может помочь «втянуться» в онлайн-обучение как

студентам, так и преподавателям. Хорошо продуманная геймификация процесса освоения системы может в значительной мере сократить длительность освоения системы пользователями. В целом такой подход встречается достаточно часто. Одним из примеров является сервис изучения английского языка «LinguaLeo». За освоение основных функций системы и механизмов изучения языка начисляются бонусы, которые позволяют сформировать персонажи.

Однако основной проблемой, которую призвана решать геймификация в онлайн-образовании, можно считать низкую вовлеченность студентов в процес обучения и снижение мотивации изучения курса или программы.

При геймификации курса игровые механики применяются в контексте конкретного предмета. Например, в 2011 году Ли-Шелдон публикует книгу «Мультиплеерный класс: разработка учебного курса как игры» [13], в которой рассказывает о своем собственном опыте разработки курса в учебном заведении по образу многопользовательских игр, которые стали очень популярными в последнее время. Этот курс стал весьма популярным и успешным, он показал свою состоятельность в виде хорошей успеваемости учеников и проявления большого интереса к занятиям. Это своего рода учебник по тому, как разработать структурированную обучающую систему в игровой форме. В своей книге Ли-Шелдон выделяет главным образом систему оценки студентов. Основными тезисами он считает следующее:

- балльная система;
- в начале обучения каждый студент начинает обучение с нулевого балла;
- каждое задание, тест или любая другая работа оцениваются определенным количеством баллов.

В системе Ли-Шелдона студент знает, что он находится в равных условиях с одноклассниками независимо от своих способностей, и, ошибаясь сколько угодно раз и осознавая, что каждый заработанный балл приведет его к успеху, он перестает бояться ошибиться и будет сосредоточен исключительно на обучении.

Еще одним положительным фактором такого формата обучения Ли-Шелдон считает командную работу. Зачастую ученики в классе работают поодиночке, каждый сам за себя, также происходит и с домашним заданием, которое ученик должен выполнять самостоятельно. Результаты такой работы далеко не всегда положительны, потому что ученику становится неинтересно этим заниматься. Компьютерные игры, наоборот, учат командному

взаимодействию. Таким должно быть обучение в школах и университетах. Только в этом случае обучающиеся будут более мотивированы и вовлечены в процесс изучения материала.

*«Как ни странно, но в классическом образовании забывают об очень простой, но безгранично значимой вещи – о том, что то, что мы делаем, должно приносить нам радость и веселье. Это делает игры такими захватывающими. И этого так не хватает в процессе обучения» [13].*

Если мы говорим о геймификации всего процесса онлайн-обучения, то следует помнить, что здесь существуют разные подходы. Один из них заключается во внедрении элементов геймификации в систему управления обучением, другой – в параллельной геймификации системы управления обучением и самой системы обучения.

Одним из примеров геймифицированной системы управления обучения можно считать сервис «Академия Кхана» (Khan Academy), который был разработан выпускником MIT и «Harvard» С.Ханом в 2006 году. Цель академии – «предоставление высококачественного образования каждому, всюду».

Изначально сервис использовался для образовательных целей исключительно школьников, но на данный момент он направлен не только на школьную или студенческую аудиторию. «Академия Кхана» сегодня – это своего рода вечерняя школа для людей совершенно разного возраста, которые хотят получить или освежить свои знания по интересующим их вопросам. Секрет успеха академии заключается в наличии инструмента, который показывает пользователям их личный прогресс: что они уже изучили, а что еще предстоит пройти. Пользователю важно знать, в какой точке пути он находится, сколько он прошел и куда еще стоит двигаться. Также у пользователя есть возможность устанавливать свои «цели». Такая возможность является выражением внутренней мотивации человека, которая более важна для обучения, нежели внешняя, и которой нет в классическом образовании, где цели описываются извне.

Пример «Академии Кхана» является яркой иллюстрацией универсализованной геймификации системы управления обучением. Любые новые курсы встраиваются в общую систему и на них распространяются общие механизмы.

Другим реально существующим примером обучающих онлайн-ресурсов с использованием игровых механик является уже упоминавшийся ранее веб-сервис «LinguaLeo». Это отечественный проект, предназначенный для изучения английского языка. На данный момент на нем зарегистрированы более 8 млн пользователей. Сервис повторяет концепцию канадского проекта под названием «LingQ». Основ-

ными элементами геймификации служит персонаж «Лео» и «фрикадельки». «Фрикадельки» являются игровой виртуальной валютой внутри самого сервиса. Пользователь получает очки опыта или «фрикадельки» для своего питомца «Лео» за ежедневные тренировки. «Лео» «съедает» «фрикадельки» при добавлении новых слов и фраз.

Еще одним элементом геймификации являются «журнал прогресса» и «полоса прогресса», с помощью которых пользователь может ориентироваться в том, сколько он уже прошел и сколько нужно пройти до окончания уровня. Также на данном сервисе есть возможность настройки своего профиля, информация об акциях и предложениях, воспользовавшись которыми пользователь также получает вознаграждение. Сервис не перегружен игровыми элементами, и они лаконично вписываются в процесс обучения.

Несмотря на то, что геймификация все активнее применяется в онлайн-обучении, организации, предлагающие онлайн-образование, пока воздерживаются от ее использования. В данном случае под онлайн-образованием подразумевается систематизированное онлайн-обучение, контролируемое со стороны образовательной организации с последующей выдачей документа, подтверждающего успешное прохождение программы, тогда как под онлайн-обучением понимается самостоятельное обучение с помощью технологий онлайн-образования.

В целом понятно большее стремление к внедрению геймификации провайдеров онлайн-обучения, чем провайдеров онлайн-образования. Практика показывает, что человек, поступающий на любую учебную программу (и особенно платящий за обучение деньги), намного более мотивирован для обучения, чем человек, просто решивший чему-нибудь поучиться. Это связано как с наличием определенной цели, так и с большей осознанностью. Данную идею подтверждает статистика Coursera.org, которая показывает, что студенты, оплачивающие сертификат, намного чаще доходят до конца курса. В случае онлайн-обучения геймификация создает дополнительные стимулы, которые помогают учащимся поддерживать внутреннюю мотивацию. Без геймификации сервисам онлайн-обучения просто очень сложно выживать.

Соответственно, некоторая «прохладность» провайдеров онлайн-образования по отношению к геймификации, в особенности провайдеров онлайн-бизнес-образования, связана в первую очередь с тем, что это не является для них на данный момент жизненной необходимостью. Однако существует и ряд других причин. В первую очередь это, конечно, сложность внедрения геймификации, необходимость вложений в разработку

качественной геймификации и риски, связанные с неудачным внедрением. При этом, несмотря на то, что для провайдеров онлайн-образования геймификация не является сегодня жизненной необходимостью, а ее внедрение связано с определенными рисками, успешное освоение геймификации в рамках онлайн-бизнес-образования позволит первопроходцам сформировать достаточно серьезное конкурентное преимущество.

По данным Coursera.org и отдельных свидетельств коллег из сферы онлайн-образования, количество отсеивающихся в процессе обучения студентов достаточно велико. Несмотря на высокий уровень осознанности и наличие более или менее четких целей, изначально высокую внутреннюю мотивацию достаточно сложно сохранить, не имея очного контакта с преподавателями и однокурсниками. В связи с этим нередко возникают разговоры о том, что образование само по себе со временем исчезнет и его вытеснит свободное обучение. Отдельные примеры, приводимые различными СМИ, иллюстрируют будущее без дипломов и университетов. Однако данная катастрофическая картина воплотится в жизнь только в том случае, если провайдеры полноценных программ онлайн-обучения (в нашем случае университеты и бизнес-школы) не найдут способа для решения проблем с потерей мотивации и низкой вовлеченностью студентов в процесс обучения.

В данной статье мы предложили геймификацию как один из основных инструментов для повышения вовлеченности студентов в процесс обучения. Как уже отмечалось, геймификацию можно применять как для освоения пользователем системы управления обучением, так и для повышения вовлеченности в процесс обучения. При этом, на наш взгляд, наиболее важным аспектом внедрения геймификации является системный подход. Большим подспорьем в создании целостной системы будут уже разработанные каркасы (фреймворки).

## Литература

1. Парахонский А.П. Дистанционное обучение и мультимедиа // Современные наукоемкие технологии. – 2007. – № 3.
2. Тоффлер А. Третья волна / А.Тоффлер. – М.: АСТ, 1999.
3. Bogost I. Gamification is Bullshit: My position statement at the Wharton Gamification Symposium // Ian Bogost URL: [http://bogost.com/writing/blog/gamification\\_is\\_bullshit/](http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/)



4. Chou Y. Octalysis Complete Gamification Framework // Yu-kai Chou & Gamification: Gamification expert & Follower of Christ. – 2013.
5. Cohen K.J., Rhenman E. The Role of Management Games in Education and Research // Management Science. – 1961. – Vol. 7. – № 3.
6. Denny P. The effect of virtual achievements on student engagement // Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems. – ACM, 2013.
7. Draper S. Analysing fun as a candidate software requirement / S.Draper. Department of Psychology. – Glasgow: University of Glasgow, G12 8QQ U.K., 2000.
8. Faria A.J. Developments in Business Gaming. A Review of the Past 40 Years / A.J.Faria, D.Hutchinson, W.J.Wellington, S.Gold. Rochester Institute of Technology, 2008.
9. Krchmar M., Farrar K., McGloin R. The effects of video game realism on attention, retention and aggressive outcomes // Computers in Human Behavior. – 2011. – Vol. 27. – № 1.
10. Lambert J., Cuper P. Multimedia Technologies and Familiar Spaces: 21st Century Teaching for 21st Century Learners // Contemporary Issues in Technology and Teacher Education. – 2008. – Vol. 8. – № 3.
11. Masuda Y. The Information Society as Postindustrial Society. – Washington: World Future Soc., 1983.
12. Moore J.L., Dickson-Deane C., Galyen K. E-Learning, online learning and distance learning environments: Are they the same? // Internet and Higher Education. – 2011. – № 14.
13. Sheldon L. The Multiplayer Classroom: Designing Coursework as a Game / L.Sheldon. – Boston: Course Technology, 2011.
14. Spector J.M. Handbook of research on educational communications and technology / J.M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll. – 3-rd ed. – N.Y., L.: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
15. Ya Ni A. Comparing the Effectiveness of Classroom and Online Learning: Teaching Research Methods // Journal of Public Affairs Education. – 2012. – Vol. 19. – № 2.



П.Ю.Невоструев

# Игрофикация в образовательном процессе: инструменты повышения эффективности обучения

**Т**радиционная модель обучения, когда преподаватель «надиктовывает» лекцию, а студенты послушно записывают, устарела не только технически, но и морально



Современный слушатель (независимо от возраста) привык получать информацию с применением новых информационных технологий, и образование не должно быть исключением. Все популярнее становится дистанционная форма получения знания, когда преподаватель и студент видят друг друга исключительно на экранах мониторов. Конечно, любой специалист по коммуникациям скажет, что общение через компьютер и иные технические средства взаимодействия не может сравниться по эффективности с личным контактом «преподаватель – слушатель». Однако не стоит забывать, что в последнее время частота и объем использования слушателями письменных коммуникаций (а точнее, печатных, то есть набранных на клавиатуре) позволяют утверждать, что произошел переход от речевых коммуникаций к письменным.

Учитывая эту особенность, многие вузы для увеличения заинтересованности студентов в изучении материала применяют систему дистанционного обучения (СДО). СДО служит своего рода посредником между преподавателем и студентом: в эту среду выкладываются задания в виде форумов, тестов, учебные материалы, материалы лекции и т.д. Студент в удобное для него время получает доступ к материалам, на основе изучения которых выполняет задания. Преподаватель в СДО проверяет выложенные студентами задания и выставляет баллы в соответствии с балльно-рейтинговой системой или иной системой учета оценок. Однако, как правило, обычной пятибалльной системы оценок недостаточно, большинство СДО использует стобалльную систему. Кроме того, СДО призвана облегчать работу преподавателя, и часть контрольных мероприятий проверяется автоматически (например, тесты).

**Петр Юрьевич НЕВОСТРУЕВ**, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и коммерции Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

Существующая система дистанционного обучения сама по себе в полной мере не мотивирует студентов к эффективному изучению материала по дисциплине. Наиболее частой причиной неуспешного прохождения курса является банальное невыполнение заданий в срок или их некачественное выполнение в последний момент. Отсутствие соревновательного процесса в существующих СДО значительно снижает вовлеченность слушателей в процесс обучения и как следствие уменьшает уровень остаточных знаний. Добиться повышения эффективности от СДО можно, используя принципы игрофикации.

### Игрофикация (геймификация) – использование игровых элементов и техник (технологий) игрового дизайна в неигровом контексте

В основе игрофикации лежит триада из основных элементов:

1. Очки (points) – показывают прогресс прохождения по игровому пространству (как правило, выдаются за определенные действия).
2. Бейджи (badges) – в большей степени приятное дополнение, однако необходимо учитывать, что бейджи можно получить как за высокие результаты, так и за низкие.
3. Доски лидеров (leaderboards) – отображают прогресс игрока относительно других в игровом пространстве.

Безусловно, образование само по себе немного игра: больше интересен сам процесс, нежели конечный результат, который, конечно, тоже важен. Следует отметить, что у традиционного образования также есть игровые элементы, например знаки отличия (зачетная книжка, студенческий билет), дифференциация оценки знаний, качества прохождения материала («удовлетворительно», «хорошо», «отлично»), бально-рейтинговая система (БРС), позволяющая учитывать успеваемость студента и его прогресс в усвоении дисциплины. Пример используемой в практике автора БРС приведен в табл. 1.

Всего за семестр студент имеет возможность получить 100 баллов, которые складываются следующим образом: 10 баллов (посещаемость) + 8 баллов (активность) + 52 балла (семестровые контрольные мероприятия (СКМ): форумы, тесты и т.д.) + 30 баллов (ответ на экзамене).

Данный пример используется при смешанной модели обучения, когда студенты наряду с выполнением заданий в электронной среде обучения посещают очные занятия в университете. Например, при работе со студентами полностью дистанционно баллы за посещаемость не проставляются, вместо этого за контрольные мероприятия преподаватель может выставлять 62 балла. Следует отметить определенную сложность, связанную с выставлением баллов за посещаемость: независимо от количества занятий преподаватель выставляет за посещение всех занятий только 10 баллов. Например, если количество занятий всего составляет пять, то за посещение каждого студент получает 2 балла, однако в случае, если количество занятий составляет 15, то студент получает уже менее 1 балла за каждое посещение. Практика показывает, что ценность более «дорогого» занятия для студентов выше, однако это не всегда соответствует действительности.

Баллы за активность выставляются полностью по усмотрению преподавателя. Так, возможен вариант с проведением небольших письменных или устных опросов на каждом семинаре, когда за правильный ответ студент получает определенное количество баллов. В случае с очными встречами часто баллы за активность складываются из количества выходов студента к доске, например, с докладом или для решения задачи. В любом случае по усмотрению преподавателя выставляется 8 баллов.

Самое большое количество баллов, которое студент может получить в течение периода изучения дисциплины, – баллы за выполнение семестровых контрольных мероприятий. Традиционно это 52 балла, которые распределяются преподавателем. Чаще всего СКМ предлагаются студентам в виде форума, теста или контрольного задания. Для форумов в системе поддержки электронного обучения создан специальный инструмент, который позволяет быстро и эффективно размещать задания для студентов. При этом, чтобы эффективно проводить форумы, необходимо соблюдение нескольких условий:

- Проблема, обсуждаемая в форуме, должна быть дискуссионной, так как нет единственно правильного решения. Чем больше возможных точек зрения, тем интереснее получается дискуссия.
- Необходимо стимулировать дискуссии на уровне «студент – студент», а не только на уровне «студент – преподаватель». Для этого как раз и подходят инструменты игрофикации.
- Оценка ответа студента (количество баллов) на форуме должна прежде всего зависеть от формальных требований. Например, срок ответа, количество слов, количество комментариев и т.д. В противном случае сложно обосновать ко-

Таблица 1  
 Пример использования балльно-рейтинговой системы в СДО «Кампус» (МЭСИ)

ДМР-302	Дата занятия								Сумма за посещение	Активность			Акн+Посещ	Форум 1	Форум 2	Тест 1	Тест 2	Семестровое (интервал)					Сумма за ссм	Доп. Баллы	Общая сумма	Балл на экз.	Итоговый балл	Оценка	
	12. СЕН	26. СЕН	10. ОКТ	24. ОКТ	07. НОЯ	21. НОЯ	05. ДЕК	19. ДЕК		1	1	1						1	1	1	1	1							1
Бичерков Андрей Иванович	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	10				4	7	7	7	7	4	5	5	5	5	5	52		70	30	100	
Волнова Инна Юрьевна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,4	0	1	0	2	7	7	4	7	3	3	4	5	4	44		54	25	79		
Гаспарян Ани Арменовна							1,2		1,2														0		1				
Зак Юлия Марковна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,4	1	0	4	4	7	7	4	7	4	5	5	5	5	49	1	64	26	90	Отлично	
Курдюмова Анастасия Алексеевна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	9,6	1	0	4	4	7	7	5	6	4	4	4	5	5	47		64	26	90	Отлично	
Конорова Александра Андреевна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	9,6	0	1	4	4	7	7	7	7	4	5	5	5	5	52		69	22	91	Отлично	
Крылов Анатолий Олегович			1,2			1,2			2,4	0		1	3	7	6					4			17		20			20	
Маховин Александр Николаевич	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2		1,2	6	1	1						7	3					10		18			18		
Плескина Ангелина Геннадьевна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,4	1	0	4	4	4	7	7	5	7	4	5	5	4	5	49		63	24	87	Хорошо	
Родивалина Ирина Леонидовна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	9,6	1	1	4	4	4	7	7	7	7	4	5	5	5	52		70	30	100	Отлично		
Савельева Анастасия Александровна			1,2	1,2		1,2		4,8	0	0	1	6	7	7	4	7	4	4	4	4	4	42		48	28	76	Хорошо		
Старкова Анна Олеговна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,4	0	1	2	11	7	7	7	6	4	5	5	4	5	50		61	11	72	Удовлетворительно		
Суллова Анна Алексеевна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	9,6	1	0	4	4	4	7	7	7	7	4	5	5	5	52		69	27	96	Отлично		
Тыщенко Оксана Олеговна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,4	1	1	2	13	7	7	7	7	4	5	5	5	5	52		65	30	95	Отлично		
Учайкин Игорь Сергеевич	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	7,2	0	1	2	10	7	7	4	7	3	4	4	4	4	44		54	22	76	Хорошо		
Ханжова Мадина Михайловна	1,2	1,2	1,2					3,6	0	0		4			7							7		11			11		
Ханжова Хава Михайловна	1,2	1,2	1,2	1,2			1,2	7,2	0	0	7	7	7	7	6	3						23		30			30		
Ходжаева Дилна Вераевна	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	9,6	1	1	4	18	7	7	7	7	4	5	5	5	5	52		70	30	100	Отлично		
Чичен-Баши Александровна Сергеевна								0			0	0										0		0			0		
Шуравин Геннадий Вадимович	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,4	0	0	2	10	6	7	7	6	4	3	4			41		51	28	79	Хорошо		
Юлдашев Нимига Губайдуллаевич	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	9,6	1	0	4	16	7	7	6	7	4	5	5	5	5	51		67	30	97	Отлично		
Анкета			Анкета	Опрос (улица)	Опрос (улица)	Опрос (онлайн)	Финансовый отчет	Лекция	1		Рассказ о презентации						Анкета	Опрос Трад.	Опрос ФГ, ПК, КА	Опрос ФГ, ПК, КА	Итоговый отчет								
Форум 1			По 20.10																										
Тест 1			По 8.11																										
Форум 2						По 2.12																							
Тест 2							По 17.12																						

личество баллов, ведь дискуссионная проблема не может иметь однозначного ответа, в отличие, например, от математических задач.

Опыт автора показывает, что форумы типа «собрать примеры по заданным параметрам» (например, найти примеры социальной рекламы в зарубежных странах) являются малоэффективными с точки зрения усвоения материала. В первую очередь это связано с ограниченным количеством примеров, и лучшие ответы получаются у тех студентов, которые отвечали на форум первыми. Тогда как студенты, отвечающие в конце отведенного срока проведения СКМ, теряют интерес к форуму по причине высокой сложности поиска нужного примера.

Другой формой проведения СКМ являются тесты. Самое очевидное преимущество тестирования в среде поддержки электронного обучения – это автоматическая проверка результатов. Однако всегда стоит помнить о возможном наличии плагиата при ответе на вопросы, а также о необходимости делать большую базу тестовых заданий, что является трудоемким процессом. Кроме того, следует отметить зачастую низкий уровень тестовых заданий, поскольку культура тестов в практике российского образования отстает от западной.

Контрольные задания могут принимать разнообразные формы – начиная от проектирования и заканчивая решением задач. Выбор формы контрольного задания зависит прежде всего от специфики дисциплины.

В течение семестра каждый студент имеет возможность набрать 70 баллов. На экзамене (или зачете) его ответ оценивается дополнительными 30 баллами. Все баллы, набранные студентом в процессе изучения дисциплины, преобразуются в оценку, например: 90 – 100 баллов – «отлично», 76 – 89 баллов – «хорошо» и т.д. Приведенный пример балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости позволяет получать информацию о процессе изучения дисциплины в течение самого процесса изучения. Например, студенты в течение семестра сравнивают набранные баллы по нескольким предметам. Сравнение баллов по одному предмету в группе позволяет получить представление об успеваемости отдельных студентов относительно друг друга. Например, наличие итоговой оценки «хорошо» у двух студентов одной группы не позволит получить представление о скорости изучения дисциплины каждым из них, тогда как БРС предоставляет подобную информацию.

Тем не менее утверждать, что любая образовательная среда является игрофицированной, пока не получается. Например, существующим СДО и БРС стать игрофицированными мешает несколько факторов:

1. Отсутствие бейджей. Нет дифференциации, кроме оценки по итогам семестра. Это снижает мотивацию студентов: зачем рваться вперед и делать что-то быстрее, если в результате у тебя будет такая же оценка, как у того, кто особо не торопится. Бейджи (значки) могли бы увеличить дифференциацию: бейдж за самый быстрый (или полный) ответ на форуме, за выполнение всех тестов по дисциплине на 100% (или выше 90%) и т.д. Также следует внедрять «отрицательные» бейджи: за последний ответ на тест, за самый неаргументированный ответ на форуме и т.д.
2. Отсутствие таблицы лидеров (leaderboard) студентов. Выстраивание таблицы лидеров в зависимости от набранных баллов (или набираемых в режиме реального времени) показывало бы студентам, на каком месте они находятся и к чему стоит стремиться. В идеале – увязать место в таблице лидеров со стоимостью обучения (с предоставляемой скидкой и т.д.).
3. Отсутствие возможности осмысленного выбора для студентов. Например, им предлагается только необходимое количество СКМ без возможности выбора, что выполнять, а что не выполнять. Вместо обязательного форума и двух тестов должна быть возможность сделать два форума и один тест (рис. 1).

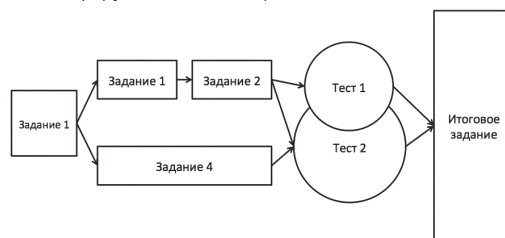
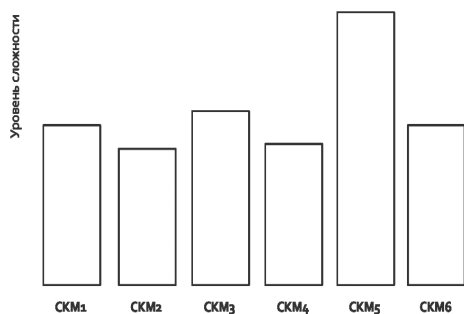


Рис. 1. Вариативность выбора выполнения заданий по курсу

4. Постепенное возрастание сложности выполнения заданий по курсу. Итоговое финальное задание, так называемый «bigboss», можно размещать не в самом конце календарного плана изучения дисциплины, а чуть позже середины курса. Подобный подход позволит студенту лучше распределить свои усилия, поскольку, как правило, именно в конце семестра самые большие и сложные задания, что снижает эффективность их выполнения (рис. 2).

Добавление осмысленного выбора СКМ, системы бейджей и таблицы лидеров сделало бы систему «СДО + БРС» игрофицированной. Для получения эмпирических данных, доказывающих обоснованность рекомендаций, автором была проведена серия из двух экспериментов. Цель эксперимента: проверить



СКМ – семестровое контрольное задание: тест, форум и т.д.

Рис. 2. Вариант распределения нагрузки по курсу

изменение активности студентов при условии введения игрофицированных правил форума (групповое обсуждение проблемы). Исследование предполагало проведение эксперимента в два этапа.

На первом этапе трем группам (бакалавры, третий курс) был предоставлен форум для обсуждения. Время выполнения было одинаковым – 14 дней. Дата старта и окончания тоже одинаковая – 11 марта 2013 года. Требованиями успешного выполнения форума были: ответ не менее 150 слов, наличие содержательных комментариев двух чужих ответов, выполнение в отведенный срок. Отличие состояло в том, что форум для экспериментальной группы был дополнен пунктом «Максимальный балл будет поставлен, если ваши аргументы будут наиболее убедительными. В комментариях к ответам одногруппников постарайтесь оспорить мнение автора и высказать свой взгляд на индивидуальность места и выбранный символ. Ответы, где аргументы будут наиболее весомыми, получают дополнительные баллы, а ответы тех, кто не представит никаких весомых доказательств своей точки зрения, баллов лишатся». Состав и результаты форума представлены в табл. 2.

Таблица 2

Группа	Состав участников,	Количество ответов, шт.	Среднее количество
Экспериментальная	23	<b>103</b>	<b>4,47</b>
Контрольная	26	33	1,27
Вторая контрольная	26	48	1,85

#### Основные характеристики первого эксперимента

По результатам первого этапа экспериментальная группа показала наибольшую эффективность как по количеству ответов, так и по их качеству. Так, в среднем на одного участника экспериментальной группы пришлось 4,47 ответа, тогда как контрольных групп – 1,27 и 1,85 соответственно. Можно предположить, что большая активность зависит именно от введения соревновательности при обсуждении и не-

однозначности получения баллов при выполнении только формальных условий. Для проверки гипотезы был проведен второй этап эксперимента, при этом для экспериментальной группы критерий убедительной аргументации был удален (табл. 3).

Таблица 3  
Основные характеристики второго эксперимента

Группа	Состав участников,	Количество ответов, шт.	Среднее количество
Экспериментальная	23	<b>66</b>	<b>2,86</b>
Контрольная	26	32	1,27
Вторая контрольная	26	48	1,85

Итак, стоило убрать формулировку для первой группы, как среднее количество ответов снизилось в полтора раза, при этом в контрольных группах показатели количества ответов и среднего количества не изменились.

Однако, как показал второй эксперимент, проведенный в более взрослой аудитории, результаты могут быть и отрицательными. Так же как и в описанных выше экспериментах, двум учебным группам (магистры, первый курс) был предложен форум для выполнения. В экспериментальной группе к условиям задания была добавлена аналогичная фраза относительно аргументации, в контрольной группе такой фразы не было. Результат показал, что участники экспериментальной группы просто отказались писать комментарии к ответам друг друга, сознательно уменьшив собственные баллы за выполнение этого задания. Мотивация была основана на нежелании «подставить одногруппников».

Таким образом, на наш взгляд, игрофикация процесса обучения может обеспечить получение более высоких результатов активности студентов, улучшить качество усвоения материала, однако применять инструменты игрофикации необходимо дифференцировано. Исследования в этой области еще предстоит провести. Результаты станут основой для написания следующих статей по данной теме.

Т.Д.Подсыпанина

## Интернационализация и интеграция бизнес- образования: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ обмена знаниями И ОПЫТОМ

*По материалам Международной  
научно-практической  
конференции  
РАБО – САМАН – МАБ*

**П**редставители образова-  
тельного сообщества и  
бизнеса разных стран СНГ  
и дальнего зарубежья  
приехали в Алматы  
(Республика Казахстан) для участия  
в Международной научно-практиче-  
ской конференции «Интерна-  
ционализация и интеграция бизнес-  
образования: принципы и возмож-  
ности»



**Татьяна Дмитриевна ПОДСЫПАНИНА**, кандидат экономических наук, доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», главный редактор журнала «Бизнес-образование»

Форум прошел с 21 по 24 апреля 2014 года. Главная цель организаторов конференции – Международной академии бизнеса (МАБ), Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО) и Центрально-азиатского фонда развития менеджмента (САМАН) – предоставить площадки для дискуссий, обмена мнениями, знаниями и опытом, для обсуждения актуальных проблем бизнес-образования исследователям, ученым, топ-менеджерам бизнес-школ и представителям бизнеса. В работе конференции приняли участие более 80 делегатов, в числе которых были директора и деканы лидирующих бизнес-школ России, Казахстана, Кыргызстана, представители вуза – партнера МАБ – Университета Тейлорса (Малайзия), бизнеса, неправительственных организаций, творческой и научной интеллигенции, СМИ.

Символом конференции организаторы выбрали яблоко, так как с яблоком они ассоциируют людей, изменяющих мир. Театральная композиция в исполнении актеров «DAtheater» «4 яблока, изменившие мир» стала своеобразной визитной карточкой Международной академии бизнеса, в стенах которой проходила конференция, и оригинальной прелюдией официального открытия конференции. С приветственным словом к участникам конференции обратились **Асылбек Кожахметов**, президент Международной академии бизнеса (МАБ), Казахстан, **Сергей Мясоедов**, президент РАБО, ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА РАНХиГС), Россия, **Рамон О'Каллахан**, декан Высшей школы бизнеса Назарбаев-универси-

тета, президент Центрально-азиатского фонда развития менеджмента (CAMAN), Казахстан, и **Ерлан Стамбеков**, директор Палаты предпринимателей Алматы, Казахстан.

Программа форума включала проведение пленарных заседаний, панельных дискуссий, «круглых столов» по актуальным вопросам, выступление уникальных гостей.

*Первое пленарное заседание «Современное бизнес-образование: поиск новых трендов»* началось выступлением **Сергея Мясоедова**. Первые российские бизнес-школы уже отметили 25-летие с момента основания. Каких результатов достигло российское бизнес-образование за прошедшие годы? Что удалось осуществить за два десятилетия? Сегодня можно констатировать, что российское бизнес-образование признано! В обществе есть понимание, что академическое (гумбольтовское) образование заметно отличается от бизнес-образования. К достижениям в сфере бизнес-образования следует отнести:

- появление лидеров среди образовательных учреждений, работающих в данном сегменте;
- осуществление бизнес-школами обучения по программам всех уровней – от бакалаврских до магистерских (MBA, EMBA) и DBA;
- формирование Национальной системы оценки качества бизнес-образования (НАСДОБР), в рамках которой уже проведены пилотные аккредитации программ MBA;
- издание специальных журналов по вопросам бизнес-образования;
- продолжение интеграции в мировое образовательное пространство (12 российских программ MBA получили аккредитацию AMBA, пять программ – аккредитацию EFMD).

Эти достижения позволяют российским образовательным учреждениям претендовать на сотрудничество с более сильными западными партнерами и искать новые векторы сотрудничества.

По мнению президента РАБО, *«ведущие школы бизнеса и ассоциации за прошедшие два десятилетия сложились и повзрослели. Сегодня они находятся в поиске своей новой идентификации»*. Перед бизнес-образованием стоит важнейшая задача – осмыслить особенности развития динамично развивающихся стран, возникших на постсоветском пространстве, и попытаться отразить это в программах бизнес-образования. В решении этой задачи заинтересованы как образовательное, так и бизнес-сообщество. *«Нам нужно накапливать национальные кейсы, симуляторы, материалы, обме-*

*ниваться преподавателями, всем нужно преодолеть одновекторность и длинновекторность»*, – такой вывод сделал С.Мясоедов, завершая выступление.

В докладе **Перри Хобсона**, проректора по международному сотрудничеству Университета Тейлорс (Малайзия), прозвучала тема глобализации и интернационализации образования. За более чем 40 лет работы университетом накоплен богатый опыт подготовки квалифицированных кадров, которые могут трудоустроиться в глобальном мире. Для этого, по мнению докладчика, мало просто хорошо учиться, необходимо стать личностью. В этой связи в университете реализуется проект Шайн, цель которого – формирование лидеров завтрашнего дня. В процессе обучения студентов погружают в международную среду (около 20% студентов – иностранцы), прививают лидерские качества, всячески способствуют их лидерскому развитию. Большое значение в целях повышения качества образования придается вовлечению студентов в реальные проекты.

**Камилла Шаршекеева**, проректор Международного университета в Центральной Азии (МУЦА, Кыргызстан), экс-министр образования Кыргызской Республики, считает, что современное бизнес-образование Кыргызстана находится в поиске новой модели. По ее мнению, несмотря на поддержку со стороны государства (дотации из бюджета и т.д.), государственные вузы не всегда эффективнее частных. Напротив, частные образовательные учреждения демонстрируют жизнеспособность и инновационность. Большинство инноваций в области образования осуществляют именно частные вузы. К таким выводам К.Шаршекеева пришла на основе собственного опыта создания трех частных вузов: Американского университета Центральной Азии, МУЦА и Кыргызского университета менеджмента и дизайна.

Декан высшей школы бизнеса Назарбаев-университета, президент Центрально-азиатского фонда развития менеджмента (CAMAN, Казахстан) **Рамон О'Каллахан** продолжил тему интернационализации и глобализации в сфере образования. Глобализация – это сложное явление современного мира, которое применительно к сфере бизнес-образования создает новые возможности и угрозы. Так, глобализация привносит конкуренцию как в студенческую среду, так и в среду сотрудников бизнес-школ, раздвигает масштабы конкурентного противостояния между бизнес-школами. В то же время глобализация позволяет расширить набор образовательных программ, увеличить доход, создать новые бренды, улучшить образовательный процесс и повысить его качество. Глобализация заставила всех участников сферы образования работать по-другому.



В заключение Р.О'Каллахан отметил, что данная конференция позволяет участникам обобщить опыт образовательных учреждений разных стран и регионов мира: «*Это, с одной стороны, доклады, в которых представлены концептуальные модели, а с другой – практические примеры и их претворение в жизнь. Я хотел бы привлечь внимание руководителей образовательных учреждений к проблеме лидерства в свете интернационализации бизнес-образования и сформулировать свое решение этой проблемы*». Было отмечено, что при составлении программы конференции выдержан баланс между рассмотрением современных проблем менеджмента в научном и практическом аспектах, между глобальными и локальными проблемами бизнес-образования. Р.О'Каллахан подчеркнул: «*...интернационализация уже давно на повестке дня во многих школах бизнеса и во многих странах. Считаю, что это часть всеобщей глобализации бизнеса, и это находит соответствующее отражение в формировании различных международных рейтингов и аккредитационных систем. Бизнес становится все больше международным, «интернациональным», и мы как представители бизнес-школ также должны создавать условия и помогать нашим студентам развивать глобальное мышление*».

Современным тенденциям развития бизнес-образования в Казахстане посвятила свое выступление **Гульмира Курганбаева**, директор Школы государственной и общественной политики Международной академии бизнеса (Казахстан). В докладе было подчеркнуто, что за последнее время изменения коснулись основных аспектов бизнес-образования: состава провайдеров образовательных услуг, целевой аудитории, содержания программ обучения, методов обучения и профессиональных характеристик преподавателей школ бизнеса. Характеризуя изменения в целевой аудитории, Г.Курганбаева выделила завышенные ожидания участников программы, изменение гендерного состава, активизацию слушателей из регионов. Изменения содержания программ обучения связано с увеличением доли дисциплин, ориентированных на развитие личности слушателей, на приобретение лидерских качеств. Возрастает практическая ориентация программ за счет включения в учебный процесс проектной работы.

Личность преподавателя в современной школе бизнеса выдвигается на первый план. Одновременно с этим возрастают и требования к преподавателю. Сегодня наиболее востребованными становятся те преподаватели, которые могут успешно сочетать навыки педагогической работы с проведением научных исследований и консалтингом. Немаловажно, чтобы преподаватель обладал предпринимательской энергией и мог увлечь студентов новой предпринимательской идеей. В итоге рассмотре-

ния новых тенденций на рынке бизнес-образования Г.Курганбаева высказала мнение, что основные игроки, востребованные в будущем на рынке бизнес-образования Казахстана, – это классические и предпринимательские школы бизнеса.

На втором пленарном заседании «**Бизнес-образование: вызовы глобализации и интеграции**» были представлены доклады, посвященные вопросам сотрудничества образовательных учреждений с бизнесом, научными организациями, зарубежными партнерами и т.д.

**Сергей Мордовин**, ректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП) – вуза, воспроизводящего европейскую модель бизнес-школы в России, считает, что выделение спонсорской помощи бизнес-школе во многом вредит ее развитию. В качестве аргументов в защиту своей точки зрения докладчик представил участникам конференции карту размышлений, на которой показано, что спонсорская помощь не только негативно сказывается на будущем бизнес-школы, но и осложняет развитие бизнеса и общества в целом. Это происходит за счет демотивации развития бизнеса, не получающего в полном объеме ожидаемых доходов, и демотивации других игроков рынка. «Не просите у бизнеса рыбу!» – таково название доклада и соответственно лейтмотив выступления С.Мордовина. «*Вынимая деньги из бизнеса, мы снижаем его инвестиционную привлекательность*», – подчеркнуто в докладе. Не менее вредно «подсаживание» вузов на дотации из государственного бюджета. «*Это не только ухудшает имидж бизнес-школ, но и формирует у них зависимость от бюджетных вливаний и стратегическую неустойчивость в результате различных колебаний курса правительства. Спасение утопающих – дело рук самих утопающих*», – таково резюме доклада. Научить работать в сфере предпринимательства и бизнеса могут лишь те, кто имеет опыт предпринимательства или руководящей работы.

**Серик Святюв**, ректор Казахского экономического университета имени Т.Рыскулова (КЭУ), начал доклад с определения проблем, стоящих перед системой образования Казахстана. По результатам мониторинга системы образования за 2013 – 2014 годы, проведенного для составления рейтингов, Казахстан занимает 88-е место по качеству образования, 102-е место по качеству исследовательских центров и 96-е место по качеству обучения в бизнес-школах. Ректор КЭУ подчеркнул, что очень многие проблемы, которые отмечались в предыдущих докладах, характерны и для бизнес-образования Казахстана. Современный бизнес и предпринимательство повышают требования к качеству программ, к их разнообразию, гибкости, требуют возможности максимально адаптировать программу к

запросу клиента. Отмечается существенное сокращение государственной поддержки экономического образования. В настоящее время государственное финансирование направлено на инженерно-техническое образование, на подготовку кадров для медицины и сельского хозяйства. Около 50% студентов бакалавриата получают экономическое образование в частных образовательных учреждениях.

Приоритетное место на рынке бизнес-образования Казахстана занимают бизнес-школы при крупных университетах, на втором месте – частные бизнес-школы, выросшие из консалтинговых компаний, далее следуют корпоративные бизнес-школы и университеты. Современное казахстанское бизнес-образование главным образом составляют частные образовательные учреждения. Характеризуя программы дополнительного образования, докладчик отметил проблемные вопросы, требующие совершенствования законодательной базы ДПО и формирования стратегии развития бизнес-образования национального уровня.

Директор Высшей школы MBA Казанского федерального университета **Алсу Ахметшина** рассмотрела особенности развития бизнес-образования в условиях глобализации. Нынешний 2014 год – юбилейный для Казанского Приволжского федерального университета (КФУ). В этом году один из старейших университетов России – Казанский университет – отмечает 210-летие с момента основания. Сегодня КФУ – один из девяти федеральных университетов, в котором обучаются более 35 тыс. студентов, работают 6,5 тыс. сотрудников, в том числе 3 тыс. научно-педагогических работников, среди которых более 400 докторов наук. Согласно миссии деятельность университета направлена на «развитие конкурентоспособного человеческого капитала с учетом передовых международных требований, формирование мощного образовательного центра страны на основе инновационного развития, содействие развитию Казани как вузовского центра». В настоящее время в КФУ начата реализация двух программ, направленных на создание образовательного учреждения современного типа, способного содействовать решению социально-экономических задач как Татарстана, так и всего Приволжского федерального округа.

КФУ должен стать конкурентоспособным университетом и войти в международный рейтинг «Топ-100». В рамках этих программ предполагается и развитие бизнес-образования, которое осуществляется в КФУ на базе Высшей школы MBA. «Глобализация бизнеса не эффективна без международного бизнес-образования» – подчеркнула А.Ахметшина. По ее мнению, в отечественном бизнес-образовании наступил момент, когда на первый план выходит интернационализация. Речь не идет о ко-

пировании зарубежного опыта, стоит задача выхода на качество международного уровня при условии сохранения национальных особенностей и многообразия. Достижение поставленной цели предполагает решение в ближайшее время следующих задач:

- повышение международного статуса программ (получение международной аккредитации программ MBA);
- развитие электронного образования;
- активизация работы с реальным сектором экономики и т.д.

Перед школой бизнеса сегодня стоит задача создать условия и подготовить так называемого глобального менеджера. Менеджер нового типа должен обладать обновленным видением, быть способным работать в кросс-культурной среде, уметь принимать оптимальные решения в любой сфере бизнеса.

Благостное настроение участников конференции нарушило выступление **Рината Шаяхметова**, советника председателя правления BANK RBK. В докладе прозвучала резкая критика в адрес университетских школ бизнеса. Симпатии банкира явно на стороне корпоративных университетов, где хорошо знают внутренние проблемы компании и максимально ориентируют программы обучения на запросы работодателя. Докладчик весьма эмоционально высказал свои аргументы в пользу внутреннего образования сотрудников и акцентировал внимание на существующих противоречиях между бизнесом и образовательными учреждениями, работающими на рынке бизнес-образования. Достаточно часто ожидания и надежды бизнеса не получают воплощения. По мнению Р.Шаяхметова, многие компании сегодня организуют у себя корпоративные университеты, утверждают собственные стипендии для талантливых сотрудников именно потому, что не находят отклика в образовательных учреждениях, в том числе в школах бизнеса. «Бизнес-образование не поспевает за потребностями бизнеса», – считает Р.Шаяхметов. Условно он разделил обучение на несколько видов: продуктивное, ориентированное на приобретение навыков, функционально-производственное, дистанционное, а также обучение, развивающее лидерские качества и компетенции. С последним видом у бизнеса сегодня возникли серьезные проблемы. Докладчик обратился к собравшимся представителям бизнес-образования с предложением уделять больше внимания развитию лидерских качеств молодежи.

**Юрий Локтионов**, декан школы финансов и менеджмента Казахстанско-Британского технического университета (КБТУ), высказал собственную точку зрения на проблемы подготовки технических, инженерных кадров. Высказанные положения о

подготовке управленческих кадров для отраслей экономики во многом базируются на международном опыте организации бизнес-образования в технических университетах, в частности на опыте МТИ. По его мнению, подготовку специалистов-нефтяников и инженеров необходимо сочетать с программами бизнес-образования, чтобы работодатель мог получить нефтяника или инженера с управленческими навыками. Такой подход вызвал критику со стороны представителей бизнес-школ. Были высказаны вполне резонные доводы о том, что далеко не все выпускники инженерно-технических факультетов станут менеджерами, большинство будут работать по избранной профессии и не пойдут на административные позиции в компании.

**Леонид Гуревич**, президент Центра бизнес-информации, социологических и маркетинговых исследований «BISAM Central Asia» (Казахстан), представил доклад «Бизнес-исследования как основа непрерывного бизнес-образования». Под бизнес-исследованиями докладчик понимает научно-прикладные исследования, органически включенные в современный бизнес, являющиеся частью инфраструктуры предпринимательства. В докладе было подчеркнуто, что, в отличие от классических научных исследований, бизнес-исследования очень сильно пересекаются с предпринимательством. Предлагается различать несколько уровней бизнес-исследований: уровень повседневных исследований, уровень стратегии, уровень институализации. В докладе было показано, как результаты исследований способствуют созданию нового знания, находящего отражение в программах дополнительного образования.

После доклада Л.Гуревича в работе конференции был объявлен перерыв, а участников пригласили на обед в уютный городок на территории МАБ, где они имели возможность познакомиться с национальной кухней и сфотографироваться на живописной лужайке. После перерыва конференция продолжила работу в формате секционных заседаний, которых на конференции состоялось несколько.

*Секция 1 «Бизнес-образование: функции и компетенции».* Модератор **Татьяна Иссык**, профессор департамента MBA Международной академии бизнеса (Казахстан). Тематика докладов:

- стрессовая симуляция, карьерное моделирование и кастомизированные знания – точки роста доходов и лояльности клиентов для бизнес-образования;
- функциональный менеджмент;
- социально-экономические аспекты управления процессами развития и интеграции бизнес-образования в странах СНГ;

- влияние интернационализации на компетентностную модель программы MBA;
- как продлить жизненный цикл бизнес-проекта и т.д.

*Секция 2 «Бизнес-образование и Болонский процесс: от продуктивности к эффективности».* Модераторы: **Фредерик Бушон**, заместитель декана по международным связям Университета Тейлорс (Малайзия), и **Оксана Киричок**, декан департамента бакалаврских программ Международной академии бизнеса (Казахстан). Тематика докладов:

- международный бенчмаркинг студенческой удовлетворенности;
- интернационализация образования и бизнес-образования;
- императивы интернационализации в Малайзии;
- инновационные методы обучения в сфере экономики и финансов и т.д.

*Секция 3 «Компетентностные модели программ MBA и DBA: актуализация и реализация».* Модератор **Гульнар Куренкеева**, директор департамента MBA Международной академии бизнеса (Казахстан). Тематика докладов:

- нерешенные проблемы формирования программ DBA;
- системный подход в образовании управленцев высшего звена;
- мировой опыт реализации программ DBA;
- о совершенствовании и развитии совместных программ MBA;
- модели компетенций в рамках отдельных дисциплин программы MBA и т.д.

*Панельная дискуссия «Синергия креативного менеджмента: проекция на будущее».* Модератор **Мадина Карсакбаева**, HR-директор KUSTO Group (Казахстан). Участники дискуссии: **Куат Домбай**, советник министра образования и науки Республики Казахстан по информации и коммуникации, **Куралай Нуркадилова**, дизайнер, владелица дома моды «Kuralai», **Арман Карабаев**, режиссер-постановщик, художественный руководитель, продюсер, **Гульнар Танкаева**, главный редактор журналов «MINI», «Отдохни», «Лиза», **Лейла Кайназарова**, президент Академии креативных искусств и стиля, президент сообщества «Бизнес-молодость», **Тимур Тулегенов**, председатель авторского совета «Абырой». Приглашенные гости и участники конференции совместно искали ответы на следующие сложные вопросы:

- Что такое креативность?
- Можно ли привить это качество при подготовке менеджеров?
- Какова роль креативности в сфере предпринимательства?
- Как школа бизнеса может способствовать развитию креативности у отечественных управленцев?

*«Современный бизнес в своих наиболее ярких проявлениях – тоже творчество. Искусство и творчество требуют интуитивного мышления, но и бизнес нуждается в интуиции для создания трудно воспроизводимых конкурентных преимуществ»*, – подчеркнул **Асылбек Кожаметов**, предворя дискуссии. Сегодня одной из важных проблем в мире бизнеса является недостаток креативного мышления. По мнению собравшихся, школы бизнеса должны взять на себя миссию способствовать развитию креативного мышления.

Обобщая результаты проведенной панельной дискуссии, **Мадина Карсакбаева** констатировала, что современное общество и, в частности, бизнес-общество нуждаются в креативных людях, способных создавать инновации в разных сферах деятельности. В связи с этим уже объявленная война за таланты будет только усиливаться и разворачиваться все масштабнее. Воспитание и развитие талантов общество возлагает на сферу образования. В связи с этим бизнес-образование должно быть готовым к решению этой сложной задачи. Бизнес-школам необходимо срочно задуматься об изменении программ обучения, о внедрении новых методов обучения, новых качествах преподавателя бизнес-школы, который выполняет роль носителя знаний в образовательном процессе. Только при условии смены парадигмы отечественное бизнес-образование сможет ответить на новые вызовы.

Президент МАБ **Асылбек Кожаметов**, закрывая конференцию, подчеркнул, что доклады, представленные на пленарных заседаниях, и дискуссии в секциях определили круг первоочередных проблем, которые стоят перед бизнес-образованием. Он выразил уверенность в том, что во время и после конференции данные проблемы станут предметом глубоких дискуссий и дальнейшей плодотворной работы.

Актуальность и значимость поднятых проблем, высокий профессионализм и статусность приглашенных участников, насыщенность программы предопределили положительные отзывы участников и гостей конференции. Представители образования и бизнеса были единодушны в том, что необходимы постоянный живой контакт, обмен мнениями и поиск совместных решений. В заключи-

тельном слове **Сергей Мясоедов**, президент РАБО, высоко оценил представленные доклады лидеров казахстанских, российских и зарубежных бизнес-школ, представителей деловых кругов и бизнес-общества, ведущих экспертов и государственных служащих. Конференция состоялась и стала платформой для обмена новыми идеями, опытом, инновациями.



## Консалтинговая компания «Окрыляем успехом»

Консалтинговая компания «Окрыляем успехом» работает в Севастополе с 2003 года на рынке кадровых услуг России, Украины, Казахстана, Молдовы, Азербайджана. На данный момент нашими клиентами является более 4 тыс. компаний – производственные, торговые, медицинские, сельскохозяйственные, финансово-кредитные учреждения, предприятия сферы индустрии гостеприимства местного, республиканского, национального и транснационального уровней. Только за последний год компанией проведено более 170 как корпоративных, так и открытых тренингов. С 2003 года обучение прошли более 7,5 тыс. человек.

Компания – аккредитованный учебный центр от ИСФМ (Великобритания) – постоянно оказывает следующие комплексные услуги:

1. **Кадровый консалтинг** – подготовительный комплекс работ по описанию модели бизнес-процесса с функциональным блоком на каждом его этапе; модель ключевых компетенций и критерии оценки; рекомендации по оптимизации уже существующей модели.
2. **Кадровый аудит** – оценка текущего уровня квалификации сотрудников компании, определение уровня профессиональных компетенций в соответствии с разработанной моделью ключевых компетенций, а также их потенциала в областях их специализации (направлениях деятельности).
3. **Разработка программы развития** – повышение уровня владения навыками в рамках ключевых компетенций сотрудников. Основное содержание и объем программы развития формируются по результатам проведенной оценки.
4. **Проведение программы обучения** – реализация разработанной программы развития.
5. **Оценка эффективности программы развития** – регулярный мониторинг промежуточной оценки эффективности программы развития с разработанным набором инструментов: ассесмент-центр, индивидуальное интервью, оценочная анкета и т.д.

6. **Консалтинговое сопровождение (коучинг)** – регулярные групповые или индивидуальные встречи с участниками программы развития для оценки использования полученных навыков на практике и мотивации на дальнейшее их использование.
7. **Подбор среднего и высшего уровня менеджеров** – технологичная процедура поиска и оценки специалистов в соответствии с разработанным профилем кандидата.
8. **Технологии маркетинга** – маркетинговые исследования, обзоры заработных плат, проведение промоакций, фокус-групп.

Компания «Окрыляем успехом» работает не только как консалтинговый, но и как методический центр. Тренинги являются авторскими и разрабатываются под задачи заказчика. С методической точки зрения учебные программы качественно прорабатываются, в них включается предтренинговое мини-исследование, почасовой план деятельности тренера и участников, пакет ролевых и деловых игр, кейсов, игр на мобилизацию и снятие напряжения, раздаточные материалы и многое другое. Для посттренингового сопровождения разработаны оценочные анкеты, рассылка для участников тренинга, бланк отчета для организаторов тренинга. Разработаны и используются пакеты раздаточных материалов, рабочие тетради, видеоматериалы, посттренинговая рассылка дополнительных материалов. Прежде чем предоставить окончательную программу тренинга, анализируется информация о компании и участниках тренинга. Особое внимание уделяется задачам, поставленным заказчиком. Опыт и мастерство тренеров позволяют по ходу тренинга вносить изменения в соответствии с особенностями собранной группы.

Специальное образование и сертификаты есть у всех бизнес-тренеров. На данный момент в компании «Окрыляем успехом» работают 12 бизнес-тренеров, из которых пятеро имеют экономическое образование, девять – психологическое образование, один – педагогическое образование и семеро – опыт работы в других тренинговых компаниях. Среди них три кандидата наук, четыре преподавателя МГУ, ТНУ, СНТУ,

СГГУ, один педагог-методист, при этом опыт успешной работы в бизнес-структурах есть у всех.

В компании наработан положительный опыт взаимодействия с торгово-промышленными палатами, городской и областными администрациями, депутатским корпусом, общественными и политическими объединениями граждан. Если обратиться к сферам деятельности компаний, которым мы оказываем услуги, то они следующие:

- **производители:** «Северодонецкий азот», ДТЭК «Шахта «Комсомолец Донбасса» (Донецк), Приднепровская ТЭС (Днепропетровск), «Столярный дом» (Донецк), ООО «Луганское энергетическое объединение», Крымгаз, Севастопольский завод шампанских вин, ЧАО «Одессавинпром», «Технониколь», Лакокрасочный завод ТМ «Омега», Бахчисарайский цементный завод «Стройиндустрия», ТД «Титан», ООО «Аншан», ООО «Гилея», ООО «Спецконтакт», ООО «Дарвис», ООО «АкваКрым», ООО «Ниваал», ООО «Добрыня. Дар», ТМ «Медоборы», Изобудпласт, Вымпел, Триботехника, ООО «Ариол», ООО «Абсолютмбель», ООО «Алан», Центр упаковки, Архитек, Бердянский завод сельхозтехники, кластер «Дары моря», ООО «АгроМастерПлюс», ООО «Мелитопольский завод «Турбокомпрессор», «ТаврисТурбоПлюс», Гидравлика-Трейд, ООО «Агрогруппа»;
- **оптово-розничные продажи, услуги:** корпорация «Сталкер», ООО «Бэлл-Крым», ТМ «Торчин», «Атлантис», «Южный регион», «Стоун Плюс», «Славна Крым», ЗАО «Славянский Юг», ООО «Пилот», ООО «Баядера», ООО «Киевхлеб», ООО «Полетехника», ООО «Эбург»,

ООО «Солди», ООО «Арис-Крым», ООО «Крым Тэк», «Технолайн», «Югремхолод», ТД «Кампус Коттон Клуб», ООО «Полуостров», ООО «Крымкомплект», ООО «Глобус – Трейд», «Трейдстил – продажа металлопроката», «Севитрейд», «Bizzclick», ITG, «Камо», АРС, «Softvarium», «Ofsoft», «Arsis», «Таврида элек-трик», «Maersk Crewing Ukraine»;

- **сфера здоровья и красоты:** аптечные сети, медицинские центры и клиники, фитнес-центры России, Украины, Казахстана;
- **индустрия гостеприимства:** гостиницы, рестораны, санаторно-курортные комплексы, туристические и развлекательные предприятия;
- **финансовые учреждения:** банки, страховые компании;
- **строительные фирмы, агентства недвижимости.**

Адрес: 299029, Севастополь,  
ул. Багрия, д. 41  
Телефоны: 0692-93-7509;  
+38(050) 496-0091  
E-mail: [director@centeruspeh.com](mailto:director@centeruspeh.com)  
<http://www.centeruspeh@list.ru>  
Директор отдела обучения –  
Виктория Петровна КАЗАНЦЕВА

## ФГБОУ ВПО «Забайкальский государственный университет»

Адрес: 672039, Чита,  
ул. Алек-Заводская, д. 30  
Телефоны: (3022)41-6171; (3022)41-6444  
Факс: (3022)41-6444  
E-mail: [eamalyshhev@mail.ru](mailto:eamalyshhev@mail.ru)  
<http://www.zabgu.ru/>  
Директор Центра информационных технологий  
в экономике и управлении –  
Евгений Анатольевич МАЛЫШЕВ

# Московская школа бизнеса и финансов

Негосударственное образовательное частное учреждение «Московская школа бизнеса и финансов» (НОЧУ «МОСБФ») основано в феврале 2011 года и действует на основании лицензии № 034164 от 16 сентября 2013 года, выданной департаментом образования города Москва. С 28 августа 2013 года на основании соглашения «О сотрудничестве в сфере оказания дополнительных образовательных услуг» МОСБФ стала партнером в области бизнес-образования Московского государственного технического университета имени Н.Э.Баумана (МГТУ).

МОСБФ проводит программы бизнес-образования от однодневных тренингов до двухлетней программы MBA «Стратегии, инновации, лидерство», а также оказывает консультационные услуги.

Программы профессиональной переподготовки по финансам рассчитаны на три уровня слушателей и проводятся совместно с МГТУ:

- *Первый уровень* – «Аналитик – финансовый менеджер». Программа рассчитана на начинающих специалистов в области финансов и экономики, непрофильных менеджеров, банковских сотрудников. Преподавательский состав – лучшие преподаватели московских вузов (в основном доценты профильных кафедр) и преподаватели-практики.
- *Второй уровень* – «Финансовый директор». Программа рассчитана на главных бухгалтеров, действующих финансовых директоров, а также руководителей и топ-менеджеров. Преподавательский состав – только специалисты-практики, являющиеся консультантами, аудиторами, оценщиками, а также топ-менеджерами российских и иностранных организаций.
- *Третий уровень* – программа MBA «Стратегии, инновации, лидерство». Программа рассчитана на топ-менеджеров, исполнительных и генеральных директоров и учредителей. Преподавательский состав – только специалисты-практики, являющиеся бизнес-консультантами, топ-менеджерами и руководителями организаций.

Программы профессиональной переподготовки проводятся совместно с МГТУ им. Н.Э.Баумана и по окончании обучения выдаются дипломы профессиональной переподготовки двух образовательных организаций.

В июне 2014 года в МГТУ состоялся первый совместный выпуск программы «Финансовый директор». В МГТУ имени Н.Э.Баумана это был первый за 250 лет – со дня основания Императорского воспитательного дома – выпуск финансовых директоров. На настоящий момент совместно разрабатывается еще несколько актуальных инновационных программ в области бизнес-образования.

Помимо длительных программ профессиональной переподготовки МОСБФ активно проводит бизнес-семинары, основными направлениями которых являются управление экономикой и финансами для руководителей и специалистов, изменения законодательства в области трудового, гражданского и налогового права. Высокий уровень преподавателей-практиков, качественный раздаточный материал и прикладной характер бизнес-образования позволяют МОСБФ профессионально проводить корпоративные семинары и тренинги. Клиентами наших программ уже стали ведущие российские и иностранные организации, а также страховые, лизинговые компании и банки.

В результате усиливающегося кризиса на рынке бизнес-образования, что подтверждается значительным снижением спроса на длительные программы, МОСБФ планирует в 2015 году перевести основную часть программ на дистанционный формат, что позволит значительно снизить издержки и увеличить аудиторию наших слушателей в России, Белоруссии и Казахстане.

**Адрес: 105005, Москва,  
ул. 2-я Бауманская, д. 9/23,  
офис 213**

**Телефон: 8(495)984-0070**

**E-mail: welcome@mosbf.ru;**

**filippovoleg@mosbf.ru**

**http://mosbf.ru**

**Директор –**

**Олег Сергеевич ФИЛИППОВ**

# In this issue

<b>INTRODUCTION FROM THE RABE PRESIDENT</b>	3
<b>BUSINESSEDUCATION: PROBLEMS AND OPPORTUNITIES</b>	
<b>A.Aganbegyan.</b> Macroeconomic trends of development in Russia: their influence on business education. Answers to the Journal «Business Education»	6
<b>S.Myasoedov, E.Martirosyan, A.Sergeeva.</b> Contemporary forms and strategies of global personnel mobility	13
<b>BUSINESS SCHOOLS: EXPERIENCE, PROBLEMS, OBJECTIVES</b>	
<b>A.Akhmetshina.</b> The role of business education institutes in the innovative development of a region's economy	23
<b>T.Filina.</b> Modelling a pattern for teaching executives integrated into business	26
<b>A.Gaponenko.</b> DBA Program and prospects of its development in Russia	31
<b>Evolution of teaching particular disciplines in a school of business</b>	
<b>S.Mordovin.</b> Human resource management: yesterday, today and tomorrow	34
<b>M.Karlik.</b> The dynamics of students' requirements to the content and teaching techniques in case of financial disciplines	36
<b>D.Privolnev.</b> Gartner's Hype cycle plus robotization of the whole country	38
<b>V.Funtov.</b> Programs in the field of project management: factors and trends	41
<b>ACTUAL TOPIC</b>	
<b>S.Myasoedov, L.Malysheva, N.Evtikhieva.</b> The 17th Anniversary of the President's Program for training managerial personnel. <i>Particular results. New challenges. New strategies</i>	43
News of NACBE: monitoring the President's Program	49
<b>MANAGEMENT: SCIENCE AND ART</b>	
<b>E.Popova.</b> Organizational behavior as an indicator of the current situation in management as a science	51
<b>THE WORLD OF BUSINESS AND EDUCATION</b>	
<b>A.Sergeeva.</b> New reality of the market for business-education in Russia in 2013 – 2014	60
<b>Y.Zykova.</b> Ratings of the schools of business as a factor for market formation	69
<b>EDUCATIONAL PROBLEMS AND TECHNOLOGIES</b>	
<b>Y.Pavlov, S.Kochina.</b> Gamification in distance learning	73
<b>P.Nevostruev.</b> Gamification as part of an educational process: instruments that allow to increase teaching and learning efficiency	82
<b>OUR INFORMATION: CONFERENCES, SEMINARS, ROUND TABLES</b>	
<b>T.Podsypanina.</b> Internationalization and integration of business education: new opportunities for exchanging knowledge and experience. <i>Overview of the materials of the International Scientific-Practical RABE – CAMAN – IAB Conference</i>	87
<b>INTRODUCING NEW RABE MEMBERS</b>	93

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

## БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

№2(36)  
2014



Над номером работали:

Т.В.Леонова  
О.Н.Валентинов  
С.А.Белоконь

Журнал «Бизнес-образование» издается с ноября 1996 года. Зарегистрирован Роскомнадзором  
Свидетельство ПИ № ФС77-51811 от 29 ноября 2012 года  
Распространяется бесплатно  
Адрес редакции: 125499, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 37Б, офис 140  
Подписано в печать 27.11.14. Печать офсетная  
Формат 70x108 1/16. Усл.печ.л. 7,0. Тираж 1000 экз.