



**НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ СЕРИИ**  
**(создан приказом ректора МГУ им. М.В. Ломоносова**  
**№ 698 от 25 сентября 2007 г.)**

*Председатель совета:* **Садовничий В.А.**, академик РАН, ректор МГУ имени М.В. Ломоносова

*Зам. Председателя совета:* **Салецкий А.М.**, профессор, директор дирекции инновационных проектов 2006–2007 гг. МГУ имени М.В. Ломоносова

*Члены совета:*

*Антипенко Э.Е.*, профессор, проректор МГУ;

*Вржещ П.В.*, профессор, проректор МГУ;

*Семин Н.В.*, проректор МГУ;

*Зинченко Ю.П.*, профессор, декан факультета психологии МГУ;

*Касимов Н.С.*, чл.-корр. РАН, декан географического факультета МГУ;

*Кирпичников М.П.*, академик РАН, декан биологического факультета МГУ;

*Колесов В.П.*, профессор, декан экономического факультета МГУ;

*Лунин В.В.*, академик РАН, декан химического факультета МГУ;

*Мионов В.В.*, профессор, проректор МГУ;

*Михалев А.В.*, профессор, проректор МГУ;

*Моисеев Е.И.*, академик РАН, декан факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ;

*Пуцаровский Д.Ю.*, чл.-корр. РАН, декан геологического факультета МГУ;

*Ткачук В.А.*, академик РАМН, декан факультета фундаментальной медицины МГУ;

*Третьяков Ю.Д.*, академик РАН, декан факультета наук о материалах МГУ;

*Трухин В.И.*, профессор, декан физического факультета МГУ

Московский государственный университет  
имени М.В. Ломоносова

Серия «Инновационный Университет»

**С.Р. Борисов, Г.Х. Лобанов, Л.Ф. Олейник,  
Ю.С. Песоцкий, К.К. Покровский, А.М. Салецкий**

**УЧАСТИЕ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА  
В ПРОЕКТИРОВАНИИ, РЕАЛИЗАЦИИ  
И АККРЕДИТАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**



Издательство Московского университета

2007

УДК 378.1  
ББК 74.58  
У90

Серия «Инновационный Университет»

**Участие бизнес-сообщества в проектировании, реализации и аккредитации инновационных образовательных программ высшего профессионального образования/ С.Р. Борисов, Г.Х. Лобанов, Л.Ф. Олейник, Ю.С. Песоцкий, К.К. Покровский, А.М. Салецкий. – М.: Изд-во МГУ, 2007. – 150 с.**

ISBN 978-5-211-05490-5

Аналитический обзор выполнен в рамках реализации национального проекта «Формирование системы инновационного образования в МГУ им. М.В. Ломоносова» (2006–2007 гг.) при участии Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России».

*Ключевые слова:* бизнес-сообщество, компетенции выпускников, профессионально-общественная оценка ВПО, Болонский процесс, инновационные образовательные программы. На основе анализа публикаций и собственных блиц-обследований по уточнению деталей опубликованных результатов исследований по вопросам реформирования ВПО проанализированы актуальные проблемы участия работодателей из бизнес-сообщества в процессах формирования компетентностного подхода и оценки качества ВПО в контексте Болонского процесса, сделаны выводы и представлены рекомендации по методологическому подходу, выбору форм, инструментария и технологий участия представителей (экспертов) бизнес-сообщества при проектировании, реализации и аккредитации инновационных образовательных программ (применительно к классическим университетам).

*Серия издается по решению Редакционного совета  
Издательства Московского университета*

ISBN 978-5-211-05490-5 © Московский государственный университет  
имени М.В. Ломоносова, 2007

В данной брошюре представлены результаты аналитических и методических разработок, выполненных Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России» по заказу и при участии МГУ им. М.В. Ломоносова.

На основе анализа публикаций, собственных блиц-опросов и интервью по вопросам реформирования высшего профессионального образования (-ВПО) проанализированы актуальные проблемы участия работодателей из числа представителей малого, среднего и крупного бизнеса в процессах формирования компетентностного подхода и оценки качества ВПО в контексте Болонского процесса, сделаны выводы и представлены рекомендации по методологическому подходу, выбору форм, инструментария и технологий участия представителей (экспертов) бизнес-сообщества при проектировании, реализации и аккредитации инновационных образовательных программ (применительно к классическим университетам).

Работа выполнена в 2006 г. в рамках Национального проекта государственной поддержки вузов, внедряющих инновационные образовательные программы.

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ОБЗОР ПРОБЛЕМ .....	8
1.1. Внешние формы выражения проблематики .....	8
1.2. Профессиональные проблемы в контексте Болонского процесса .....	24
2. ОПЫТ ОРГАНИЗОВАННОГО БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА .....	34
2.1. Профессиональные стандарты .....	35
2.2. Образовательный аудит .....	41
2.3. Общественная аккредитация .....	46
2.4. Деловой рейтинг .....	51
3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	53
3.1. Методологический подход .....	53
3.2. Внутрифирменные системы .....	62
4. ВЫВОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ .....	80
4.1. Выводы .....	80
4.2. Практические рекомендации .....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	96
СПИСОК ЦИТИРУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	98

# ВВЕДЕНИЕ

Как вид деятельности и определенная философия бизнес имманентно обладает опытом конкурентного оценивания ресурсов, процессов и результатов (продуктов) труда. Бизнес-работодатели рассматривают «человеческий капитал» прагматически — как самовозрастающую стоимость компаний. Усиливающаяся конкуренция, процессы реорганизации бизнес-структур обогатили инновационный HR-менеджмент, превратив управление персоналом в новый и быстро растущий сектор рынка, ведущие игроки на котором используют самые продвинутые методы и модели оценивания качества систем оплаты труда и мотивации персонала с использованием образовательного аудита. Крупные и успешные компании создали сети внутрифирменного обучения. Их корпоративные заказы для ВПО стали полидисциплинарными, а внутри «корпоративных университетов» — гибкими и индивидуализированными до уровня учебных модулей. Все это превращает бизнес-сообщество из пассивного потребителя выпускников ВПО, в перспективного социального партнера для реформирования самого ВПО.

Инновационные образовательные программы продвинутых вузов ставят целью улучшить связь будущего рабочего места с компетенциями выпускника и обеспечить множественность траекторий получения деловых (профессиональных) квалификаций. Для этого инновационным вузам необходимо иметь постоянную устойчивую и эффективную «обратную связь» от работодателей, где бизнес-сообщество

представляет многочисленную и неоднородную категорию. Создать систему обратной связи не просто, учитывая реальное многообразие общественных отношений и, соответственно, несовпадение групповых интересов между сферой труда, сферой образования, государственным властным (административным) регулированием и т.п.

Под влиянием факторов инновационного развития экономики и общественного прогресса сеть «каналов обратной связи», по которым передаются «сигналы», децентрализована и весьма подвижна. Их мониторинг представляет собой отдельную проблему. Другой проблемой является объективизация субъективных требований со стороны бизнес-работодателей разных компаний, а также поддержание баланса интересов в рамках всего общества. Это особенно актуально для сообщества классических университетов, которые не только поставляют высокопрофессиональный персонал для бизнеса, но обеспечивают цивилизационную функцию образования в интересах всего общественного прогресса (культура, наука и т.п.), поддерживают для этого определенные пропорции между естественно – научными, экономическими и гуманитарными направлениями подготовки, между квалификационными уровнями (бакалавр, специалист, магистр, доктор), между очной и заочной, платной и бюджетной формой обучения и т.п.

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова является одним из ведущих классических университетов страны и продвинутым инновационным вузом. В его активе сеть корпоративных университетов, международный «плавающий университет» (в прямом смысле), мощный научный парк и др. Разработкой и апробацией методов и технологий взаимодействия образовательного и профессионального сообщества (работодателей из бизнес – сообщества) МГУ занимался задолго до того, как был признан инновационным по результатам конкурса Минобрнауки России. Тем не менее, новый этап реформирования ВПО, связанный с введением ФГОС ВПО 3-го поколения и другими стратеги-



ческими целями (в контексте Болонского процесса), потребовал переосмысливания ряда подходов к участию бизнес-общества при проектировании, реализации и аккредитации инновационных образовательных программ.

МГУ выступил заказчиком специального исследования, в котором принцип обратной связи используется для реконструкции и систематизации функций, которые работодатели должны или могут исполнять в системе дальнейшего реформирования ВПО. Аналитический доклад по результатам выполнения заказа и составляет содержание данной брошюры.

Структура Доклада ориентирована на изложение «от общего к частному», поскольку это дает возможность выйти за пределы опыта непосредственных контактов вузов с конкретными компаниями и организациями (например, в рамках корпоративных университетов МГУ и научного парка МГУ).

В первой главе представлен обзор общественно актуальной проблематики, а во второй – обобщающая практика, которую может предоставить организованное бизнес-общество в лице общероссийских общественных организаций (одновременно, объединений работодателей). Третья глава посвящена дополнительным исследованиям, для которых необходимо было выработать методологический подход реконструкции функциональных ролей бизнес – работодателей и провести блиц-обследования на стыке рынка труда и образования. В четвертой главе сделаны выводы об онтологических, методологических и технологических проблемах, стоящих на пути расширения участия бизнес – работодателей в процессах аккумуляции, систематизации и передачи по основным каналам обратной связи требований к компетенциям выпускников и конкурентному оцениванию качества образовательных процессов. Несмотря на широкий контекст, выводы сконцентрированы в области практических приложений, где выделены два «фокуса».

Первый из них – работы, связанные с разработкой и введением в действие в 2008 году ФГОС-3 ВПО, поскольку в нем

учитывается все то, о чем так или иначе представлено в аналитическом обзоре: отношение работодателей из бизнеса к многоуровневой структуре подготовки (бакалавр, магистр, специалист, PhD), к компетентностному подходу (ориентация оценок работодателей на результат обучения), их отношение к модульной технологии построения образовательных программ с учетом конкурентных требований (рынок труда) к кадровому, учебно-методическому, информационному, материально-техническому обеспечению учебных процессов.

Второй «фокус» – участие в оценивании «встречного движения» ВПО в форме инновационных программ ВУЗов и их влияния на качество подготовки выпускников для инновационного бизнеса, имея в виду «упреждающее» выявление требований бизнеса к профессиональным и социально-личностным компетенциям выпускников, трудоустраивающихся в коммерческих структурах, где главным компонентом успеха становится профессиональный и креативный персонал, генерирующий рост бизнеса, особенно в тех секторах рынка, где формируются современные инновационные кластеры с повышенной междисциплинарной диффузией знаний и умений (ИТ, бизнес-консалтинг, сетевые методы расширения бизнеса, реинжиниринг деловых процессов на принципах аутсорсинга и др.).

Практические рекомендации на основе сделанных выводов касаются конкретных аспектов участия бизнес-работодателей в проектировании, аккредитации и реализации инновационных программ. Предложены конкретные шаги для реализации расширенного участия бизнеса.

# 1. ОБЗОР ПРОБЛЕМ

## 1.1. Внешние формы выражения проблематики

1.1.1. На основе контент-анализа публикаций (журнал «Платное образование», «Карьера», «Промышленник России», «Эксперт», веб-сайты отраслевых ассоциаций работодателей, «кадровых», рейтинговых, HR– и PR– агентств и иных профессиональных посредников на рынке труда), а также данных, предоставленных Всероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства ОПОРА РОССИИ, выделены следующие типичные высказывания.

### **Выпускники и молодые специалисты:**

- *«мне предложили должность и оплату ниже моей квалификации по образованию»;*
- *«на презентации мне изложили ценности фирмы, но они меня не впечатляют»;*
- *«я не знаю точно, чего от меня ждут»;*
- *«мой руководитель несправедливо оценил меня на последней аттестации»;*
- *«не вижу здесь будущего для служебного роста и развития деловой карьеры, поэтому, думаю, мы друг другу не подходим»;*

- *«думаю, что долго здесь не задержусь, квалификация членов команды меня не устраивает, у фирмы нет никакой политики непрерывного профессионального роста сотрудников».*

### **Руководители – работодатели:**

- *«меня не интересует, чему его учили и что он в итоге знает – меня интересует, что он умеет и как этим умением может пользоваться в качестве сотрудника»;*
- *«выпускники престижных ВУЗов, носители зарубежных МВА хороши, когда получают 3-5 летний практический опыт у меня или у моего конкурента. А до этого у них амбиций много – толку мало»;*
- *«я возьму опытного, но подороже, чем потеряю на обучении неопытного, но подешевле, потому как он только поначалу «дешевый». Риск потерять такого появляется с течением времени и тем быстрее, чем быстрее растет разница между полученным у меня опытом и получаемой им зарплатой, ведь его потребности всегда опережают мои возможности»;*
- *«я предпочитаю брать на постоянную работу иногородних выпускников. У них, особенно из провинции или из непрестижных вузов, упорства и воли больше. Самостоятельны, быстро схватывают, не чураются черновой работы, держатся за свое место»;*
- *«принципиально не беру родственников или друзей. Сначала это помогает, потом мешает»;*
- *«практика, подработка в период студенчества, диплом по нашей теме, плюс испытательный срок – достаточно времени, чтобы компетентность претендента как специалиста была проявлена».*

Эти высказывания можно считать примером конкретной формы проявления на поверхности общественной жизни проблемы дисбаланса между пониманием требований и критериев ценностей профессионального труда у начинающего свой путь работника и бизнес-работодателя. В зоне критики

актуальным является качество профессионального образования. Его низкий уровень связывается с целым набором причин, главной из которых общественность считает запоздалость трансформации социальной сферы по сравнению с рыночными реформами в экономике. «Цепляясь» за модель «поточного производства» образовательных услуг, которая когда-то (в условиях командно-административных методов управления народным хозяйством) давала неплохие результаты, сфера образования оказалась в арьергарде даже социальных реформ. Сегодня рынок труда существенно изменился. Наиболее характерные моменты следующие:

*Мобильность рабочей силы.* Региональная асимметрия в уровне доходов, обеспеченности жильем, транспортной и иной социальной инфраструктурой (включая сеть ВУЗов и ССУЗов), остается высокой, несмотря на усилия федерального и региональных правительств. В депрессивных регионах усиливается «обезлюднение» территории<sup>1</sup> и люмпенизация местного населения при «бегстве» молодежи в города с развитой социальной инфраструктурой и более высоким уровнем жизни. Бизнес (кроме добычи природных ресурсов или сетевого ритейла) не идет в депрессивные территории, не создает достаточно рабочих мест для квалифицированных специалистов, поскольку не видит выгоды — там «никто не живет, ничего не потребляет и некому работать».

РФ по уровню жизни и социальным свободам занимает срединное положение между более развитым Западом и менее развитым Востоком (прежде всего бывшие республики СССР, Китай). Иммиграция и эмиграция изменили структуру спроса-предложения на квалифицированный персонал. На Запад в 90-х эмигрировали высококвалифицированные российские кадры, а сегодня в страну прибывают неквалифицированные иммигранты с Востока. Если «гастарбайтеры» приезжают временно, без семей, то российские инженеры, проектировщики,

---

<sup>1</sup> В московском регионе плотность населения 361,7 тыс. чел на кв. км.; в Европейской части РФ -22,5, за Уралом (Сибирь, Дальний Восток) — 1, 15.

ученые, врачи и т.п. выехали с семьей и на ПМЖ. В России прервалась преемственность поколений и школ в научно-исследовательской, педагогической, проектно-изыскательной, инженерной областях, появился «вакуум» высокообразованных кадров «профессионально-репродуктивного возраста».

*Оплата труда* выпускников ВУЗов и молодых специалистов постоянно повышается (впрочем, не опережая среднестатистические темпы роста зарплат по стране), хотя отсутствие опыта обычно снижает заработок на 10-20% от среднерыночной, а разность между выпускником и опытным сотрудником достигает 50%, между столицами и провинцией 100%. Но молодым специалистам важен не только размер, но форма выплаты заработной платы. Несмотря на законодательные меры, предпринятые в отношении «серых зарплат», все по-прежнему зависит от текущего финансового состояния предприятий<sup>2</sup>.

*«Офшоринг»*. С развитием информационно-коммуникационных технологий этот способ найма персонала стал широко практиковаться международными, иностранными и отечественными компаниями. Старшекурсники и молодые специалисты в области системного и прикладного программирования, компьютерного дизайна, проектирования и др. используют этот способ как работу по совместительству. Некоторая (неизвестно какая) часть выпускников получает таким образом неплохой заработок, официально числясь безработными.

*Интернационализация и конкуренция*. Еще 50 лет назад человеку, который получил хорошее университетское образование, хватало этого образования на всю жизнь. А сегодня каждые 5-7 лет надо существенным образом улучшать или менять свою систему знаний, свое образование. Потому что мир, социальная сфера, экономика меняется очень

---

<sup>2</sup> По заявлению зам. главы ФНС В. Гусева, на начало 2006 года более 2/3 российских предприятий (544 тыс.) продолжали выплачивать официальную зарплату ниже прожиточного минимума (*ист.*: «РБК», # 11, 2006)

быстро. «...Мы, может быть, первое поколение людей, которые на своем веку видят изменение нескольких поколений технологий...»<sup>3</sup>.

1.1.2. Отечественный бизнес закупает не только готовое оборудование, но и иностранный персонал. Банки, растущие компании в сфере производства и поставок потребительских, инвестиционных товаров и услуг по западным технологиям стремятся занять высокие конкурентные позиции и приглашают иностранных руководителей высшего и среднего звена, консультантов, инженеров – наладчиков и т.п. Авто-сборочные предприятия иностранных компаний, международные торговые сети, банки – ритейлеры, промышленно – инвестиционные холдинги, филиалы международных консультационных фирм в области прогнозирования, аудита, стандартизации, рейтинговые агентства формируют новые требования к персоналу, внедряют новые методы HR-менеджмента, формируют новые бизнес – специальности (никого уже не удивляют такие «англоязычные кальки» как «риэлтер», «аудит (технологический)», «маркетолог (клиентской базы)», «PR – менеджер», «логист»). Крупные предприятия и организации пытаются повысить конкурентное позиционирование за счет покупки готовых зарубежных решений (комплектные технологические решения, оборудование, комплектующие, сырье), что вызывает серьезный реинжиниринг производственных процессов и изменение «философии менеджмента», ставя владельцев компаний перед проблемой резкого повышения креативности персонала, требующей специалистов с предметным знанием иностранного языка, профессиональными умениями разбираться в тонкостях зарубежных стандартов, регламентов обслуживания, «сетевых» (междисциплинарных) знаний и умений, новых узких компетенций (например, аутсорсинг, факторинг, франчайзинг, лизинг и т.п.). Например, по данным «АНКОР» –

---

<sup>3</sup> Из интервью федерального министра А. Фурсенко («Радио Свобода», 16.07.06).

крупного холдинга, занимающегося подбором персонала для бизнеса с 1990 г. (сеть из 25 офисов по России и СНГ), к 2006 г. сложилась следующая структура бизнес-запросов на специалистов: 27% – торговля, 19% – администрирование и финансы, 10% – техническое обслуживание (промышленность), маркетинг, 3-6% – юристы, логистика, ИТ\телеком. С другой стороны, «конкурс» (чел. на одну вакансию): юристы – 50, ИТ – 32, финансы – 28, техническое обслуживание (промышленность) – 21, администрирование – 14, логистика – 11, маркетинг – 10, торговля – 8 <sup>4</sup>.

Целый ряд отечественных компаний демонстрирует феноменальный рост, что требует не только «лавинообразного» притока новых работников, но «упреждающего роста» компетенций всего персонала. Например, ЗАО Одинцовская кондитерская фабрика (торговая марка «Коркунов») за счет выпуска конфет премиум-класса обеспечил себе рост оборота с \$ 10 млн. в 2000 г. до \$ 110 млн. в 2005 г. «Пятерочка» за пять лет увеличила оборот с \$35 млн. до \$2500 млн. Оборот «Национальной факторинговой компании» вырос с \$ 20 млн. в 1999 г. до \$1500 млн. в 2005 г. Есть примеры 10, 20 и даже 80-кратного роста за последние пять лет в фармацевтике, на субрынке биологических добавок и иммуномодуляторов [10].

Бизнес-успех одних фирм способствует развитию связанных с ними других, образуются кластеры: есть растущие «снизу» и естественным образом (например, в секторе бизнес-услуг: лизинг, факторинг, ИТ-коммуникации, правовые и консалтинговые услуги, сотовые ТК-сети и интранет, программное обеспечение, некоторые формы сетевой торговли, подотрасли транспорта), есть «выращиваемые сверху» (например, авиастроение, нано-технологии, био-технологии). Наконец, есть территориально обособляемые научно-технологические парки при университетах, ведущих научных, исследователь-

---

<sup>4</sup> <http://www.vedomostivuz.ru-career-guide-files-ANCORE>



ских, проектных организациях, ОЭЗ – особые экономические зоны, «наукограды». При кластерной организации новые компетенции и даже профессии «выращивают сами себя» за счет постоянного и тесного междисциплинарного взаимодействия в трудовых процессах, объединяемых общими целями на принципах перманентных инноваций.

**1.1.3.** Бизнесу ясно, что рекрутирование молодых специалистов имеет больше плюсов чем минусов, несмотря на то, что их «дообучение» на рабочих местах требует дополнительных затрат. При этом встает вопрос «входного контроля»: методология и инструментарий оценивания качества образования выпускников ВУЗов. Характерная цитата о проблеме измерения качества образования: «...Формальные предписания, фиксированные критерии, негибкие стандарты, жесткие, универсальные оценки и столь же универсальные процедуры оценивания – все это окончательно заслонило от нас вопрос об интуитивной ясности качества обучения...Физик, преподающий нелинейную оптику, не нуждается в «линейных» указаниях министерства, чтобы понять, насколько качественно выполнено студентом задание. Качество работы для него ясно и не проблематично, оно зависит от правильности решения задачи. Однако, обосновывая свое решение, преподаватель использует внешние критерии ...Интуиция качества не просто формализуется, она ... расплывается между авторами оценки и авторами критериев оценки... Когда цепочка авторов коротка (включает в себя всего два звена: «преподаватель-министерство») еще виден виновник: вынужденно ставя тройку вместо заслуженного «неуда», преподаватель знает причину своего раздражения и списывает все на самодурство чиновников. Когда цепочка соединяет преподавателя, начальника учебно-методического отдела вуза, руководителя службы мониторинга, директора специализированного агентства-посредника, руководителя отдела в министерстве, уполномоченного представителя мировой сети специализированных агентств по качеству, уполномоченного представителя университетской ассоциации и еще нескольких официальных лиц, человек,

своей рукой ставящий оценку, ... окончательно перестает быть субъектом принимаемого решения. Ответственность за это решение расплывается между множеством людей, большинство из которых качество образования оценивают *in abstracto*. ...Внешняя оценка не устраняет субъективизм, внешняя оценка устраняет субъектность» [4].

Государство (во всяком случае, Минобрнауки России) считает, что результативное качество образования ВПО должен оценивать внешний оценщик, прежде всего бизнес. В этой связи спектр проблем, оценок, предложений о моделях и технологиях оценивания, путях и средствах взаимного сближения опыта бизнеса и ВПО чрезвычайно широк. В качестве иллюстрации можно привести резюме парламентских слушаний по содействию бизнеса реформе профессионального образования в Государственной Думе 21 марта 2006 г.

Член генсовета Общероссийской организации среднего бизнеса «Деловая Россия», руководитель проекта «ДР» по проблемно-ориентированному рейтингованию ВУЗов Н. Брусникин сказал, что оценку ВПО сегодня надо давать через призму работодателей, хотя именно сегодня бизнес-работодателям не хватает уверенности в том, что их совместная работа с государством и образовательным сообществом действительно обернется выпуском квалифицированных кадров. В таком контексте партнерство высшей школы и бизнеса выглядело не столь однозначно, как в представлении главы думского Комитета по образованию Н. Булаева, призвавшего поскорее закрепить законодательно нормы участия бизнеса в разработке ГОС ВПО, а также осуществления бизнесом целевой подготовки специалистов на контрактной основе. Минобрнауки России было более осторожно в партнерском использовании бизнеса, подготовленные им законопроекты предусматривают право работодателей участвовать в мониторинге и прогнозировании развития рынка труда, а также в разработке перечня специальностей, по которым идет подготовка в ВУЗах, но привлечение работодателей к прямому контролю

за качеством образования Министерство предлагает законодательно закрепить в более отдаленной перспективе.

Каждая компания уникальна, но социологические опросы [1, 2, 9, 11] показывают, что этапы бизнес-развития и проблемы любых компаний (больших и малых, успешных и не очень) имеют общую природу, разнятся лишь масштабы и детали. По мере сближения бизнеса и ВПО спектр неконструктивной критики постепенно сужается. Еще год назад критики участия работодателей чаще всего задавались вопросами такого типа:

- *Разве автономные некоммерческие организации<sup>5</sup> (в том числе корпоративные центры обучения) или госуниверситеты (с традиционными свободами самоуправления) не способны самостоятельно найти наилучшие (для каждого из них) мотивации инновационной модернизации обучения, сохранив этим оптимальное разнообразие методов, форм и технологий участия работодателей в управлении ВПО?*
- *Насколько компетентным окажется отечественный работодатель (как социальный партнер), учитывая профессиональные особенности методологии, инструментария, правил и процедур применения европейской модели?*
- *Где и как работодатели (у которых своих проблем невпроворот) найдут дополнительные ресурсы на расширение своего партнерского участия, сколько и каких затрат это потребует по мере продвижения реформы ВПО и каким образом работодатели смогут компенсировать свои затраты?*

Сегодня оба сообщества приходят к консенсусу и начинают вырабатывать согласованные позиции. Конструктивную тенденцию сотрудничество бизнеса с ВПО можно проиллюстрировать результатами одного из последних социологических исследований 150 компаний-работодателей (отрасли авиации, ИТ, строительства, энергетики) с численностью

---

<sup>5</sup> Автономные некоммерческие учреждения в случае принятия поправок в действующее федеральное законодательство (обсуждается).

занятых от 1 чел. (индивидуальное предпринимательство) до более 6000 чел. [11].

*Девять из десяти опрошенных компаний* говорят о желании постоянного сотрудничества с образовательным сообществом<sup>6</sup> для решения кадрового вопроса, потому что: 88,4% респондентов указывают на дефицит специалистов, 52,9% – технических исполнителей, 42,0% – руководителей.

У больших компаний низкий уровень образования специалистов становится препятствием развития бизнеса и оказывает решающее негативное воздействие на рост эффективности труда. Об этом свидетельствуют: 70% компаний с численностью занятых свыше 6000 чел., 61,5% – с численностью 2500 – 6000 чел., 58,1% – от 2500 до 6000 чел., 54,5% – от 100 до 1000 чел., 43,5% – до 100 чел. (в отраслевом разрезе: авиация – 67,67%, строительство – 61,8%, ИТ – 51,5%, энергетика – 47,4%).

Наиболее распространенными сегодня моделями партнерства являются стажировки, прохождения практики (100% респондентов по всем отраслям). Далее по убыванию следуют:

- участие бизнес-представителей в теоретической подготовке студентов (87% в энергетике и строительстве, 74% в авиации, 72% в ИТ), однако для энергетике и авиации (с их крупными вертикально-интегрированными бизнес-структурами) на второе место выходит отраслевой заказ или корпоративный договор (авиация 87%, энергетика 80% против 35% в строительстве и 48% в ИТ);
- участие бизнеса в финансировании учебного заведения, в том числе при обновлении материально-технической базы. Очевидно, что распространенность этой модели партнерства зависит от того, насколько сохранена отраслевая структура профессионального образования (отраслевых центров повышения квалификации, учреждений высшего и среднего профобразования). В энергетике сеть

---

<sup>6</sup> Речь идет о профессиональном образовании в целом (не только ВПО).

сохранена в большей степени и поэтому 84% респондентов из этой отрасли назвали финансирование образовательных учреждений широко применяемой моделью партнерства (в авиации – 55%, ИТ– 48%, строительстве – 42%);

- устойчивое сотрудничество за счет создания и функционирования совместных учебно-инновационных центров (в том числе, очевидно, на базе имеющейся отраслевой инфраструктуры) не столь распространено. Применение такой модели отметили 65% респондентов из отрасли энергетики, 32% – из отрасли ИТ и авиации, только 16% в строительстве;
- наиболее глубокое «проникновение работодателей» демонстрируют две модели партнерства: участие бизнеса в аккредитации образовательных программ и участие в координационных (попечительских) советах. Здесь опять же лидирует энергетика, затем идут авиация, строительство и ИТ, но распространенность относительно невелика (в среднем по отраслям 25% и 37% соответственно)<sup>7</sup>.

Характерно, что работодатели отдают себе ведущую роль в инициировании взаимодействия с образовательными учреждениями. Так считают 82,9% работодателей в ИТ (наиболее быстро развивающаяся отрасль), 73%, 69,0%, 63,6% работодателей из авиации, энергетики, строительства соответственно. Второе место в инициативе партнерства бизнес-работодатели отдают образовательному сообществу (диапазон от 68,6% в ИТ до 54,1% в авиации), третье – инициативе государства<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Необходимо учесть, что эта модель сотрудничества распространена в большей степени на ССУЗы, чем на ВУЗы.

<sup>8</sup> Энергетика и авиапром более монополизированы по сравнению с ИТ и строительством, однако реформа РАО ЕЭС позволила отдать государству инициативу только 42,9% опрошенным энергетикам против 59,5% респондентов в «огосударствляемом» авиапроме (федеральным правительством только что принято решение об учреждении сверхкорпорации «Объединенная авиастроительная компания»). В менее монополизированных и «огосударственных» отраслях ИТ и строительства предпочтение государству соответственно 39% и 43%.

В региональном аспекте сотрудничество в подготовке кадров между работодателями (не только из бизнес-сообщества) и ВУЗами, ССУЗами можно проиллюстрировать по результатам исследования [9]. Основными формами (на примере трех регионов) являются (по убыванию распространенности):

- *целевой заказ на подготовку специалистов;*
- *непосредственное участие в процессах отбора выпускников (ярмарки вакансий, дипломные советы, экзаменационные комиссии, вузовские отделы по трудоустройству);*
- *участие в процессе обучения студентов практическим навыкам (прием студентов на практику, курирование курсовых и дипломных проектов, предоставление временной работы по совместительству с учебой);*
- *поддержка материальной базы вузов (оснащение кафедр, лабораторий, организация технопарков и инкубаторов);*
- *повышение профессиональных компетенций преподавательского состава и старшекурсников (мастер-классы ведущих сотрудников и руководителей организаций и предприятий, базовые кафедры на предприятиях);*
- *создание устойчивых учебно-научно-производственных кластеров и их конгломератов.*

1.1.4. Можно констатировать желание бизнеса избежать предъявления завышенных\заниженных или иным образом деформированных требований к выпускникам и тем самым создать ВУЗам достаточные предпосылки профессионально и социально ответственно выполнять свою партнерскую роль (точно зная как кого учить, чтобы выпускники были достойно трудоустроены в бизнесе). Но критерии, приоритеты, способы оценивания работодателями своих работников в разных компаниях довольно сильно различаются, поскольку зависят от конкурентного положения, размеров бизнеса, организационной структуры, сферы деятельности и т.п. Многие работодатели в России еще не продвинулись настолько, чтобы

практиковать HR-менеджмент как устойчивую управленческую функцию своего стратегического развития. Некоторые импортировали американские профессиональные стандарты и модели оценивания, поэтому ориентируются на наивысшие планки компетенций персонала (как принято в большинстве успешных компаний США), другие (которые ориентированы на британскую модель) — на менеджерское намерение убедиться, что работники по каждой профессиональной позиции отвечают минимуму, заданному отраслевым профессиональным стандартом (не государственным). Наиболее продвинутые бизнес-ассоциации (например, отраслевая «Ассоциация рестораторов и ательеров») уже ведут практическую разработку отечественных профессиональных стандартов, в которых описания подробных характеристик уровня выполнения конкретных видов профессиональной деятельности в терминах компетенций и измеряемые требования к качеству достигнутых результатов представляются в контексте требований к НПК (национальный профессиональный стандарт, гармонизированный с НРК – национальной рамкой классификаций). Однако, многие до сих пор используют собственные (внутрифирменные) модели оценки персонала. Типичной формой структурированного описания требований к знаниям и умениям работника на рабочем месте по такой модели оценивания является «паспорт должностной позиции». Кроме того, в России есть масса организаций (особенно среди предприятий малого бизнеса), где в силу малости трудовых коллективов или специфики распределения трудовых обязанностей между работниками или по иным причинам (субъективизм руководителей в том числе) подбор работников и оценивание персонала вообще отклоняются от каких-либо формализованных моделей, хотя критериальная основа везде, строго говоря, одинакова.

**1.1.5.** Государство инициирует и поддерживает усилия социального партнерства бизнеса и ВПО в следующих направлениях:

- научно-обоснованное прогнозирование потребности национальной экономики в кадрах различной квалификации в интересах оптимизации масштабов и структуры их подготовки ВПО<sup>9</sup>;
- активизация участия объединений работодателей в деятельности Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, установление справедливого уровня оплаты труда наемного персонала, ликвидация неформального найма рабочей силы;
- перестройка территориальной сети образовательных учреждений с учетом потребностей региональных рынков труда и перспективных потребностей инновационной модернизации экономики и разработка комплексных программ формирования и развития региональных и муниципальных рынков труда в интересах «поддержки входа в ВПО» (выявление талантливой молодежи, особенно в провинции, повышение мобильности абитуриентов путем создания специальных стипендиальных фондов и иных целевых субсидий), реализация и поддержка образовательных программ «электронного обучения» в соответствии с мировым уровнем. Например, Рособразование в 2006 -2007 гг. будет осуществлять господдержку путем стимулирования не менее 30 вузов-лидеров инновационного образования по правилам, утвержденным постановлением Правительства РФ от 14.02.06 г. № 89. Эти вузы станут ядром создания учебно-научно-производственных комплексов, в состав которых включатся промышленные предприятия и научно-исследовательские учреждения. Часть образовательных учреждений среднего профессио-

---

<sup>9</sup> «...Никто этого точно не знает. Наша работа с Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) как раз настроена на то, чтобы определить потребности государства и бизнеса в специалистах определенной квалификации. Но и они не могут пока дать четкого анализа по этому поводу...» - из интервью А. Фурсенко (*«Итоги», 09.10.06*).



нального образования (с учетом их профильности) будет интегрирована в структуру вузов;

- радикальное обновление содержания образования на основе использования профессиональных стандартов и их использования при разработках образовательных стандартов. Все участники общественных отношений понимают, что фокусом проблем и, одновременно, «мостиком» в стратегическом социальном партнерстве становится стандартизация – ГОС ВПО должны соответствовать компетенциям работника, оцениваемым по профессиональным стандартам. Но, выделяя проблему стандартизации, бизнес соотносит возможные затраты времени, усилий и средств с возможными выгодами от получения «образовательного продукта» с заранее заданными (стандартизованными) параметрами качества. Исходя из опыта реализации федерального закона «О техническом регулировании» (анalogии несомненны), бизнесмены выражают некоторый скептицизм в достижении в ближайшее время практически успешных и применимых результатов. Стандартизация – очень трудоемкая и кропотливая работа, требующая значительных затрат времени и усилий высококвалифицированных экспертов. Организованное бизнес-сообщество активно (в значительной части по собственной инициативе) выступает разработчиком профессиональных стандартов и одновременно (не дожидаясь, когда будет создан необходимый массив профессиональных стандартов) – участниками и координаторами независимых профессиональных (внешних экспертных) оценок образовательных программ и самих ВУЗов (независимая от государственной общественно-профессиональная аккредитация и рейтинговая оценка).

**1.1.6.** В качестве резюме следует указать следующее.

Бизнес признает, что с позиции общества в целом, отличительной чертой «образовательного продукта» ВПО (осо-

бенно классических университетов) остается цивилизационная функция (воспроизводство науки, культуры, нравственности, общественного прогресса в целом), но как конкретный покупатель конкретного «товара» в конкретное время и в конкретном месте, бизнес вынужден смотреть более утилитарно – затраты на приобретение и эксплуатацию «товара» должны окупаться и приносить прибыль, содействуя развитию бизнеса одновременно по факторам труда и капитала<sup>10</sup>.

Бизнес понимает, что соотношение «цена \ качество» сегментирует образовательный рынок и рынок труда как по функциональным, отраслевым, так и институциональным, территориальным, социальным параметрам. «Компетентностный подход» к профессиональным и образовательным стандартам конечно же способствует гармонизации требований сферы труда к сфере образования и позволит выпускникам выбирать рабочее место не только в той или иной компании, отрасли, городе, но в общем пространстве Европы и мира. Ждать, однако, кардинальных изменений в ближайшее время было бы неосмотрительно. В ближайшей перспективе спрос на отдельные виды профессиональных компетенций \ квалификаций будет превышать предложение, в то время как на другие – наоборот. Понимая это, бизнес становится не просто потребителем товара «квалифицированный персонал», не только заказчиком конкретных ВУЗов (по подготовке специалистов определенных специальностей с определенной квалификацией) – он превращается в партнера всего образовательного сообщества, включая контингент школьников и преподавателей, абитуриентов-студентов, их родственников и профессорско-преподавательского состава, ректорского сообщества ВУЗов и ССУЗов, органов государственной власти, задающих «правила» регулирования и управления образовательной реформой. Причем в партнера, профессионально подготовленного к компетентному уча-

---

<sup>10</sup> Характерно, что в трактовке термина «человеческий капитал» бизнесмены часто акцентируют внимание на слове «капитал» (самовозрастающая стоимость).

стию в разрешении проблем реформирования высшей школы даже при наличии конфликтов интересов по части разделения ответственности и рисков за затраченные ресурсы в сравнении с полученными результатами. В партнера, способного рекомендовать свои апробированные практикой механизмы оценивания при соблюдении динамического баланса интересов между обучающимся и обучающим, между работником и работодателем.

## 1.2. Профессиональные проблемы в контексте Болонского процесса

1.2.1. Тезисно, функциональные роли и проблемы участия работодателей в контексте Болонского процесса приведены в таблице 1.

### **Среди принципов Болонского процесса:**

- основная ответственность за качество высшего образования и его гарантию должна лежать на вузах, которые являются его поставщиками;
- интересы общества, которые затрагиваются качеством и стандартами высшего образования, должны быть защищены;
- необходимо совершенствовать и развивать академические программы для студентов и других участников системы высшего образования;
- должны существовать действенные и эффективные организационные структуры, способные предоставлять и поддерживать академические программы;
- процесс внешней гарантии качества должен быть прозрачным, а применяемые процедуры должны быть точно и ясно определены;
- должно поощряться развитие культуры качества в вузах;

- должны разрабатываться процессы, с помощью которых вузы могли бы отчитаться перед обществом за свою деятельность, в том числе, за использование общественных и частных материальных и финансовых инвестиций;
- гарантия качества с целью отчётности по значимости полностью равна гарантии качества с целью совершенствования учебного процесса;
- учебные заведения должны демонстрировать своё качество как внутри страны, так и на международной арене;
- процедуры и процессы, используемые для внутренней и внешней оценки качества, не должны препятствовать развитию разнообразных форм обучения и инновациям.

Организованное бизнес-сообщество сконцентрировалось на рассмотрении проблем общеевропейского образовательного пространства («Болонский процесс») недавно. О главных направлениях деятельности можно судить, например, по Российскому союзу промышленников и предпринимателей (РСПП), который образовал рабочую группу по реформированию образования в составе трех подгрупп: социальные образовательные кредиты; профессиональные и образовательные стандарты; пути реформирования начального и среднего профессионального образования и привлек через Координационный совет к их работе Торгово-промышленную палату (ТПП), Общероссийскую общественную организацию среднего бизнеса «Деловая Россия» (ДР) и Общероссийскую общественную организацию малого и среднего предпринимательства (ОПОРА России)<sup>11</sup>. Однако в «толщу»

---

<sup>11</sup> РСПП, ДР и ОПОРА – общероссийские общественные организации и, одновременно, объединения работодателей, представляющие в совокупности практически все организованное бизнес-сообщество. Каждое из объединений имеет широкую сеть региональных, функционально-отраслевых и межотраслевых отделений, комитетов, комиссий, рабочих групп, а также Координационный совет, в котором поочередно (как в G-8 и в ЕС) председательствует полномочный представитель того или иного объединения.

Таблица 1. Участие работодателей в реформировании ВПО

<b>Стратегия Болонского процесса</b>	<b>Роль работодателей</b>	<b>Проблема</b>
<p>При оценке процессов обучения и качества результатов используются внешние (неправительственные) оценки с использованием 4-х целевых критериев: подготовка к успешному вхождению на рынок труда; подготовка к жизни (активная жизненная позиция); личное развитие; развитие и поддержание широкой базы передовых знаний</p>	<p>Реакция на достигнутое качество результатов обучения в форме независимой профессиональной оценки ВУЗов (рейтинги), содержания образовательных программ (независимая профессиональная экспертиза или аккредитация), возможностей выбора студентом индивидуальных траекторий обучения, оптимизации затрат обучения со стороны студента, частного инвестора, государства (участие в образовательном кредитовании, в инновационном менеджменте в ВУЗах)</p>	<p>Автономия ВУЗов по организации учебного процесса и внедрению собственных образовательных инноваций ограничена. В отличие от ряда европейских государств, в России излишняя регламентация — законодательно введены ГОС ВПО, в которых государство устанавливает перечни направлений подготовки, специальностей и профессий, требования к содержанию, минимальные уровни качества</p>
<p>Всеохватывающая структура квалификаций трех циклов (бакалавриат, магистратура, докторантура). Структура квалификаций каждого цикла и диапазон «кредитов» описываются на основе универсальных «Дублинских дескрипторов» и гармонизируются в рамках ЕСК (8 уровней квалификаций). ВУЗы самостоятельно определяют учебные модули. Поддерживающим инструментарием ста-</p>	<p>Участие в организации учебного процесса: мнения работодателей и особенности регионального рынка труда для формирования курсовых модулей дисциплин по выбору; консультирование преподавателей-кураторов и студентов при наборе модулей для получения необходимой рынку специализации, получению второй специализации, междисциплинарной компетенции</p>	<p>Неясность исхода на рынок труда бакалавров, доступность магистерского образования (по входу), переход моно-подготовки (специалисты) в двух-цикловую подготовку (бакалавр, магистр), дополнительное и междисциплинарное (двойное) образование и отображение всего этого через индикаторы уровней и типов модулей (обязательные курсовые модули общепрофессиональной и специаль-</p>

<b>Стратегия Болонского процесса</b>	<b>Роль работодателей</b>	<b>Проблема</b>
новится комплект EUROPASS <sup>12</sup>		ной подготовки, поддерживающие модули фундаментальной и естественно-научно подготовки)
<p>Доля госбюджетного финансирования превышает финансирование из частных источников. Госрегулирование профессионально-квалификационной структуры подготовки кадров осуществляется косвенно — через гранты и целевое финансирование инновационных программ, не ущемляя при этом университетских свобод и прав студентов на самостоятельный выбор индивидуальной траектории обучения</p>	<p>Выделение средств целевым адресным назначением на подготовку кадров нужных специальностей и с необходимыми наборами широких и узких компетенций. Разделение ответственности и инвестиционного риска с государством и студентом за получение результатов образования и использования выпускника (оплатой труда соответственно квалификации). Введение оптимизирующих критериев для расчетов затрат работодателей по направлениям и статьям расходов на образование.</p>	<p>Госбюджетное финансирование не покрывает затрат ВУЗов. При госбюджетном субсидировании используется официальный рейтинг ВУЗов (неправительственные рейтинги игнорируются), квотирование (определяется соответствующей статьей в росписи госбюджета на очередной финансовый год) и правилами (утверждает правительство). Частные инвесторы не имеют преференций (налоговых льгот), образовательные кредиты со смешанным (государственно-частным) покрытием не распространены, банковское кредитование не гарантировано государством от задержки или невыплаты в случае отсутствия достаточных доходов выпускника</p>

<sup>12</sup> Резюме, языковой паспорт, Приложение к свидетельству об образовании, Приложение к диплому, приложение об академической мобильности.

сообщества бизнес-работодателей инициативы еще не проникли, работодатели в своей массе слабо информированы о том, что такое «Болонский процесс» и как он протекает. Например, в ходе проведенных нами блиц-опросов и интервью, респонденты с удивлением узнали, что помимо сопоставимых документов о высшем образовании (введение единой формы «Приложение к диплому» для выпускников вузов Европы), перехода к двухуровневой системе (бакалавр, магистр), измерения трудоемкости дисциплин в зачетных единицах или «кредитах» (European Credit Transfer System – ECTS) Болонский процесс, оказывается, существенным образом затрагивает интересы бизнеса как работодателя и инвестора. Например, что к 2010 году предполагается ввести квотирование обязательной платы за обучение (20-40% реальной стоимости обучения в университетах студенты будут вносить сами вне зависимости от платности или бесплатности мест, пользования образовательными кредитами), что финансовая поддержка со стороны государственного бюджета и со стороны частных источников будет разделена по целевым расходам (государство возьмет на себя финансирование материально-технической базы учебного процесса, научных исследований, комплекса социальных услуг и охраны здоровья учащихся, а частный инвестор покрывает расходы университета по статьям, непосредственно связанным с текущим обеспечением учебного процесса).

Источником появления проблем участия работодателей<sup>13</sup> является тривиальное: «Бытие определяет сознание». Основные проблемы возникают из недопонимания инвариантных моделей, по которым работодатель может (должен) «встраиваться» в те или иные процессы, исполняя для этого функциональные роли, заранее заданные стратегиями реформирования ВПО.

---

<sup>13</sup> Выбор форм, инструментария и технологий в формировании будущих компетенций выпускников и в оценке качества усвоения ими знаний.

Краткое структурированное описание проблем, стоящих на этом пути, можно представить в виде онтологических, методологических и технологических проблем.

**2.2.2. Онтологические проблемы.** Ситуация такова, что даже лексика и специальная терминология, которую используют для обозначения передаваемого смысла, не всеми воспринимается адекватно и порой даже участники одного совещания не понимают друг друга. Это прежде всего относится к таким понятиям как:

- «компетенция» (компетентностный подход или компетентностная модель);
- «оценка качества» как национальная система, включающая внутреннее оценивание, внешнее обследование, участие студентов и работодателей в оценках (ВУЗов, образовательных программ, ВУЗовского менеджмента), публичность результатов оценивания и общественная «прозрачность» правил (методик) оценивания разными категориями оценщиков независимо друг от друга, а также разные статусы общественно-независимых и официально-государственных оценок применительно к фазам разработки, аккредитации и реализации образовательных программ (особенно инновационных);
- «система классификации квалификаций» как гармонизированная с Европейской системой квалификаций (ЕСК) «национальная рамка» (НРК) и система дескрипторов описания требований к знаниям, умениям и широким компетенциям выпускников на каждом *квалификационном уровне*;
- «квалификационные уровни» как рекомендованная в 2005 г. («Копенгагенский процесс») структура описаний (на основе «Дублинских дескрипторов») единых общеевропейских требований к выпускникам 3-х цикловой подготовки (бакалавр, магистр, доктор);



- «*двухуровневая аккредитация*» как шаг, направленный на расширение академических свобод ведущих (инновационных) университетов, позволяющих им формировать образовательные программы повышенного уровня (по сравнению с заданным ГОС ВПО) или с повышенной концентрацией учебных планов (в том числе междисциплинарной), позволяющих шире использовать образовательные инновации во внутривузовских стандартах.
- «*зачетные единицы или ECTS*», с помощью которых измеряется трудоемкость не только учебной работы, но и уровень усвоения студентом образовательной программы, не только рассчитываются учебные планы и программы, стандарты учебных дисциплин, но и рейтинги (системы оценки знаний);
- «*учебный модуль*» как содержательно-логический элемент при составлении индивидуализированного учебного плана образовательного процесса по принципу «конструктора» (начиная от атомарного модуля = лекция (семинар) и вплоть до сложных конструкций получения степени бакалавра, магистра, специалиста, для междисциплинарного образования, в том числе по соглашениям между разными ВУЗами).

**2.2.3. Методологические проблемы.** России необходимо соотнести уровни квалификаций на рынке труда с уровнями образования и создать НРК (национальную рамку квалификаций), гармонизированную с ЕСК (европейской системой квалификаций). Это означает, что сообществу работодателей совместно с образовательным сообществом и органами государства предстоит:

- сформировать на рынке труда каталог профессий;
- создать профессиональные стандарты (ПС), для чего описать квалификации соответствующие 6-9 уровням квали-

фикаций<sup>14</sup> (гармонизация НРК – ЕСК, возможно «переходные ключи»);

- осуществить переход на компетентностную модель ВПО (переход с оценивания целей и задач, которые ставят соответствующие образовательные программы по каждому циклу (бакалавр, магистр, доктор) к оцениванию результатов образования по этим программам);
- «привязать» квалификации согласно ПС к образовательным программам (образовательным стандартам) на основе их описания системой дескрипторов внутри каждого цикла;
- научиться оценивать приращения компетенций (как в процессе обучения, так и в процессе труда), чтобы переносить их из программы в программу в интересах более гибких траекторий образования и повышения личной конкурентоспособности выпускника на рынке труда.

**2.2.4. Технологические проблемы.** Роль и место бизнес-сообщества работодателей в их решении трудно переоценить. «...Готовых специалистов не выпускают нигде. Везде требуется доводка, которая возможна только внутри компании. Все наши вузы грешат тем, что программы, по которым они учат, теоретические, а преподаватели не имеют современного и практического опыта. Они дают знания, но не умения, а на рабочем месте требуется, скорее, наоборот»<sup>15</sup>. В конечном счете, успех любого бизнеса зависит от умения получить конкурентное преимущество путем комбинирования всегда ограниченными производственными ресурсами. В этом смысле правильно сформированный персонал компании – это уникальная комбинация взаимообусловленных

---

<sup>14</sup> Для ВПО: диплом бакалавра – уровень 6, специалиста или магистра – 7, кандидата наук – 8, доктора наук – 9.

<sup>15</sup> Из интервью директора по исследованиям холдинга «РОМИР-Мониторинг» П. Залесского - *ист.: Васильева Ю. \»Ведомости\» \ [www.career-guide.ru/](http://www.career-guide.ru/)*

и взаимодополняющих профессий, специализаций, квалификаций и компетенций, которая в случае удачи составляет наиболее ценный «трудовой капитал», генерирующий развитие бизнеса и самовозрастание рыночной стоимости компании. Но именно в этом ключевом вопросе бизнес наиболее уязвим: он далеко не всегда готов закупать «изготовленные» ВПО по поточно-массовым технологиям типовые «полуфабрикаты» (выпускников) Бизнес либо оплачивает персональный заказ, либо самостоятельно осуществляет «тонкую доводку», либо обращается к услугам профессиональных посредников, которые на привычных для бизнеса условиях (гражданские договоры) подыскивают на рынке труда людей с заранее заданными свойствами (профессиями, квалификациями, компетенциями) и несут за такой подбор всю полноту ответственности (в смысле гражданского законодательства). Отсюда разные требования бизнес-работодателей к ВПО и это первая группа технологических проблем.

Ко второй группе можно отнести проблемы, вызванные «закупками» людей с заранее заданными характеристиками (как правило, на должностные позиции «драйверов» и «архитекторов»<sup>16</sup>). В современной философии непрерывного (в течение всей трудовой жизни) образования такие люди – тоже «образовательный продукт» ВПО, хотя и «штучный» (в крайнем случае «мелкосерийный»). Здесь коренятся проблемы, которые вызваны сочетанием широких и узких профессиональных компетенций (включая психофизические и иные личностные качества претендента на занятие той или иной должностной позиции на фирме), с применяемыми внутри фирм «системами мотивации персонала». Часть этих проблем глубоко «запрятана», хотя внешне они проявляются как производственные конфликты, увольнения и переходы из фирмы в фирму (особенно амбициозных молодых «драйверов» с уни-

---

<sup>16</sup> Профессиональный жаргон, объяснения (см. раздел 3.2).

кальным междисциплинарным набором компетенций и ориентацией на карьерные стратегии «максимин» и «минимакс»<sup>17</sup>).

Третья группа проблем связана с выбором (созданием, комбинацией) каналов коммуникаций, по которым требования бизнеса становятся доступными и понятными как выпускникам, студентам, так и профессорско-преподавательскому, учебно-методическому и управленческому персоналу ВУЗов. По мнению экспертов Агентства по трудоустройству «Контакт», с которым соглашается большая часть профессиональных посредников на рынке труда, каналов, по которым будущий студент может узнать, насколько выпускники того или иного вуза востребованы, не существует. Во всяком случае, выбрав вуз с высоким рейтингом в качестве гарантии, нельзя будет так же гарантировать достойное рабочее место через пять-семь лет, когда настанет время выпуска.

---

<sup>17</sup> Профессиональный жаргон, объяснения (см. раздел 3.2).

## 2. ОПЫТ ОРГАНИЗОВАННОГО БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

Существующие взаимодействия между сферой труда и сферой образования представлены в виде схемы на рис. 1<sup>18</sup>.

Рынок труда и сфера образования:  
проблемы взаимодействия

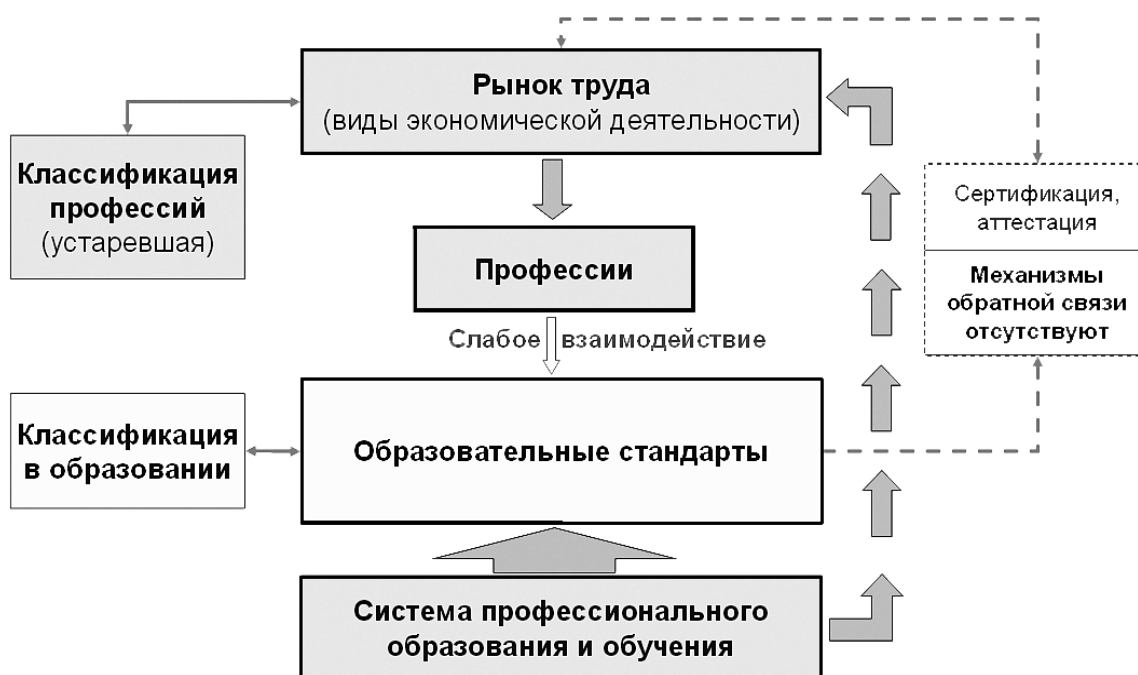


Рис. 1

<sup>18</sup> Из доклада Н. Д Машуковой - руководителя подгруппы «Профессиональные и образовательные стандарты» рабочей группы РСПП по реформированию образования.

Показанный на рисунке «механизм обратной связи» приводит к рассмотрению следующих функциональных ролей работодателей:

- организация разработки профессиональных стандартов, участие в советах по избранным направлениям в рамках концептуального подхода к ГОС ВПО третьего поколения, предусматривающего вовлечение работодателей в установление требований к компетенциям выпускников ВУЗов по уровням \ степеням бакалавр, специалист, магистр;
- вовлечение в деятельность негосударственных (независимых) оценщиков качества образования (образовательный аудит, профессионально-общественная аккредитация, составление независимых рейтингов ВУЗов).

Как будет показано ниже, организованное бизнес-сообщество имеет по сравнению с отдельными компаниями гораздо больше возможностей аккумулировать, документировать, систематизировать и анализировать лучшую практику. Высокий рейтинг общественного признания и функции социального партнера позволяют РСПП, ТПП, Деловой России, ОПОРЕ и другим общероссийским общественным организациям бизнеса институционализировать важные общественные взаимодействия, создавать новые коммуникации со всеми участниками реформирования ВПО, влиять на подготовку и принятие важных, в том числе государственных, политических решений.

## 2.1. Профессиональные стандарты

Помимо уровней, связанных с получением образования, в ПС должны быть выстроены квалификационные уровни, «сопровождающие» работника в течение всей его трудовой жизни и это самая жгучая проблема, стоящая сегодня. Бизнесу (и не только) необходим массив нормативных документов

общего пользования, в которых должны найти отражение минимально необходимые требования к каждой профессии по квалификационным уровням и компетенциям рабочих мест с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

**2.1.1.** ПС – продукт коллективной деятельности работодателей, отражающий минимально необходимые, но обязательно совокупные квалификационные требования к профессии, обеспечивающие качество труда. Работодатели должны также договориться о сроках действия ПС в зависимости от условий и темпов обновления техники, технологий и выпуска новых товаров и услуг. Аналогов структуры ПС в отечественной нормативной документации не было, объем предстоящей работы колоссален, а государство и вузовское сообщество тем временем все настойчивей требуют ответа – мол, скажите какие специалисты бизнесу нужны сегодня, какие потребуются через несколько лет, какими знаниями и умениями они должны обладать.

**2.1.2.** Конкретные компании (особенно крупные) имеют свои «внутрифирменные» ПС (или их содержательные аналоги) и активно ими пользуются. Но не требует лишнего напоминания, что компании конкурируют друг с другом и пока трудно себе представить, как они объединятся и будут сообща разрабатывать ПС для тех или иных секторов рынка, особенно в условиях, когда государственные стандарты безопасности продукции и их производства, обязательных технологических приемов и т.п. еще далеки от завершения.

**2.1.3.** Потенциальные угрозы при разработке ПС можно оценить, прибегнув к аналогии с состоянием реформы в сфере технического регулирования. Например, РСПП сделал на этот счет специальное публичное заявление: «... Реформа технического регулирования оказалась значительно сложнее, чем все предполагали...она практически стоит...

Одной из главных проблем ее реализации является недостаток системности... Сегодня в РФ действует 465 технических комитетов, каждый из которых готовит свои предложения в ежегодный план по стандартизации. Федеральное агентство по техническому регулированию не в состоянии провести сравнительный анализ этих предложений и в результате разными организациями предлагается создать аналогичные стандарты на одну и ту же продукцию... Регионы не имеют возможности участия в реформе: 95 % технических регламентов разрабатываются московскими организациями и в большинстве случаев разрабатываются ведомственными ФГУПами, которые в основном будут отражать точку зрения государства, но не бизнеса... В России отсутствует собственная система независимой аккредитации, признанная международным сообществом. Ее отсутствие вынуждает участников международного рынка, и тех, кто только планирует выход за рубеж, прибегать к услугам зарубежных систем, таких как Ллойд, ТЮФ и т.д. Это создает организационные проблемы, ведет к значительным материальным издержкам. Появляются благоприятные условия для промышленного шпионажа в отношении нашей продукции. И уж совершенно недопустимым является то, что отсутствие отечественной системы независимой аккредитации передает в руки зарубежных организаций инструмент запрета выхода нашей продукции на международный рынок».

**2.1.4.** За рубежом средний срок жизни ПС без коррекции составляет 3–5 лет, но взять ПС зарубежных компаний – значит совершить ошибку: не все отечественные предприниматели применяют зарубежные ПС вместе с импортом зарубежных технологий и специалистов. Кроме того, внутрипроизводственное обучение персонала на основе, например, американских ПС окажется в России весьма затратным для работодателей и, одновременно, снизит на отечественном рынке труда мобильность межфирменного и межотраслевого потока квалифицированного персонала. Важно отметить



также, что наличие большого числа корпоративных стандартов, построенных по различным структурам и методикам, невозможно интегрировать на национальном уровне. С другой стороны, если «внутрифирменные» ПС будут отталкиваться от национальной системы ПС, то каждая компания, подотрасль, отрасль, сможет усиливать («наращивать») требования в соответствии со своими специфическими особенностями, темпами инновационных трансформаций, ростом конкурентоспособности и т.п.

Разработка организуется по видам экономической деятельности. ПС включает в себя совокупные требования к профессии, разработанные специалистами ведущих организаций определенной отрасли экономики. Здесь важно отметить, что выборка организаций – разработчиков (крупный, средний, малый бизнес) должна быть репрезентативной, чтобы требования ПС объективно и сбалансировано отражали тенденции в развитии технологий и содержании труда.

ПС позволяет работодателям для каждого уровня квалификаций взаимодействовать с образовательным сообществом на языке компетенций, формировать и гармонизировать требования к ГОС ВПО, к системе оценивания инновационных образовательных программ, к найму выпускников, к системе внутрипроизводственного обучения персонала, аттестации, при обновлении организации труда работников и т.п. Молодой специалист (выпускник) также может использовать ПС в качестве ориентира для идентификации своего уровня квалификации и требуемых компетенций, что способствует его мотивации непрерывного совершенствования качества труда и понуждает к непрерывному обучению в течение всей профессиональной карьеры.

**2.1.5.** К системному решению задач ПС организованное бизнес-сообщество приступило недавно. В РСПП создана группа по реформированию образования, создана подгруппа, работающая в области разработки ПС и образовательных стандартов. Ее основной целью является определение про-

блем, решение которых требует непосредственного регулирования и поддержки со стороны работодателей, а также разработка институционального механизма формирования национальной системы развития профессиональных квалификаций. Задачами рабочей подгруппы являются:

- стимулирование разработки национальной системы ПС;
- формирование механизма взаимодействия со сферой образования по разработке образовательных стандартов на основе требований ПС;
- проведение мероприятий по распространению в регионах опыта разработки систем ПС и сертификации персонала;
- привлечение к совместной деятельности в области формирования системы ПС консолидированных представителей работодателей, включая представителей среднего и малого бизнеса;
- содействие созданию отраслевых советов, которые на постоянной основе будут разрабатывать и актуализировать системы ПС, создавать системы добровольной сертификации персонала, обновлять перечень профессий, анализировать потребности отрасли экономики в кадрах с учетом профессионально – квалификационной структуры.

Чтобы привести профессиональное образование в России в соответствие с требованиями реального сектора экономики, в августе 2006 РСПП совместно с Минобрнауки России учредил *Национальное агентство развития профессиональных квалификаций (НАРК)*, поставив в качестве его основной задачи формирование ПС по наиболее востребованным работодателями специальностям. Собственно разработкой ПС займутся отраслевые объединения работодателей, а НАРК сосредоточится на разработке методики перевода ПС в образовательные стандарты. В 2007 г. планируется описать требования работодателей к квалификациям и компетенциям персонала в авиационной промышленности, в атомной

энергетике, строительной сфере и в информационных технологиях. Чтобы создать реестр ПС по основным отраслям, потребуется около двух лет, а на очереди у НАРК еще один не менее амбициозный проект – открытие центров сертификации, в которых любой желающий, независимо от наличия диплома или аттестата, сможет сдать экзамен на соответствие тому или иному ПС, получить соответствующий сертификат и устроиться с ним на работу<sup>19</sup>. Этот проект накладывает достаточно жесткие требования к соотношению компетенции работника, полученной в процессе труда на рабочем месте с конкретным уровнем квалификации, обозначенным в ПС (а в случае несоответствия – к определению объема дообучения для желаемого уровня квалификации либо получения новой квалификации). Для этого в ПС надо описать квалификации в профессиях с применением компетентностной модели<sup>20</sup> и «привязать» квалификации профессиональных стандартов к образовательным стандартам на основе их описания системой дескрипторов внутри каждого образовательного цикла, научиться оценивать приращения компетенций (как в процессе обучения, так и в процессе труда), чтобы переносить их в интересах более гибких траекторий повышения личной конкурентоспособности работника на рынке труда.

В целом следует констатировать: пока проблем больше, чем решений, а «готовых» ПС у организованного бизнес-общества пока очень мало.

---

<sup>19</sup> «...Далеко не всегда диплом о высшем или профессиональном образовании соответствует узкоспециальным требованиям в промышленности. Подобные центры сертификации нужны для соискателей рабочих мест, которые, быть может, учились когда-то на историка и получили соответствующий диплом, но затем самостоятельно выучились на программиста и желают получить высокооплачиваемую работу по новой специальности» (из интервью М.Б. Лукьянчука – отв. секретаря рабочей группы РСПП).

<sup>20</sup> Соответствие знаний и умений широким и узким профессиональным компетенциям.

## 2.2. Образовательный аудит

РСПП, Деловая Россия и ОПОРА заключили соглашения о взаимном сотрудничестве с *Агентством по общественному контролю качества образования и развитию карьеры (АККОРК)*<sup>21</sup>, опыт и инициативы которого отражают положительный опыт международных (зарубежных) сетей неправительственных агентств по образовательному аудиту в следующих направлениях:

- содержание профессиональных образовательных программ;
- эффективность применения образовательных технологий; организация деятельности вуза, включая предпринимательскую активность;
- уровень образовательного менеджмента; показатели устойчивости вуза, его конкурентоспособности на региональном и международном рынке образовательных услуг;
- выявление тенденций и постановка системы развития вуза;
- экспертиза внутривузовской системы менеджмента качества в соответствии с российскими и международными требованиями;
- оценка вуза как субъекта рынка образовательных услуг (оценка бизнеса);
- установка соответствия образовательной деятельности вуза эталонам и стандартам оценки качества (международные стандарты качества ISO-9001, ISO 19796-1, IMS, SCORM; ГОС ВПО;
- рекомендации международных образовательных агентств ENQA, INQAAHE, APQN, EFQUEL).

---

<sup>21</sup> АККОРК создано в феврале 2005 г. (регистрационный № 1057746179920 в ЕГР РФ).

Договоры о сотрудничестве АККОРК заключило более чем с 30 вузами Москвы, Санкт-Петербурга, Белгорода, Перми, Тулы, Рязани, республики Удмуртии и др. 16.08.2006 года Высший экспертный совет Агентства разработал и утвердил методические документы: "Свод правил и нормативов по гарантии качества высшего образования", "Стандарты и руководства по гарантии качества высшего образования" и "Руководства по проведению образовательного аудита высших учебных заведений с целью гарантии качества образования и путей его обеспечения".

Образовательные стандарты университетов (вузов) и ГОС ВПО должны сохранять динамический баланс между созданием и развитием внутренней культуры качества (внутри университетов) и процедурами внешней оценки качества (со стороны бизнеса, например). Именно так (таким образом) должна «выращиваться» гарантия качества для всего общества, поддерживаться взаимное доверие вузов, работодателей, абитуриентов, студентов, выпускников; усиливаться «общественная прозрачность» результатов внутреннего и внешнего оценивания результатов ВПО в условиях разнообразия национальных и территориальных особенностей<sup>22</sup>, но при соблюдении принципов Болонского процесса (основную ответственность по обеспечению качества несёт каждое учебное заведение, что создает внутри государства зону реальной ответственности академического сообщества). При «вкладывании» «Болонских принципов» в наш методический принцип «обратной связи» следует: рекомендации бизнеса (к стандартам и руководствам по оцениванию качества образования), должны признавать верховенство интересов национальной системы ВПО, важность автономии ведущих (инновационных) ВУЗов, учет

---

<sup>22</sup> В общественной гарантии качества появились новые факторы. Например, цивилизованное решение проблемы разделения риска трудоустройства выпускников-заемщиков образовательных кредитов, а с 2010 года — разделения риска «материнского капитала» в случае его использования на обучение ребенка в ВУЗе.

конкретных требований академического (ректорского) сообщества<sup>23</sup>.

В этой связи для бизнес-сообщества особенно важно, что АККОРК разделяет внутренний и внешний образовательный аудит, вводит стандарты таких процедур внутреннего оценивания как целеполагание, мониторинг и периодические проверки образовательных программ, студентов, преподавательского состава, поддержки студентов и др. Во внешнем оценивании выделяются стандарты и руководства по их применению в части использования результатов внутренних процедур, применяемых методов, критериев вынесения решений, периодичности отчётов о результатах, обзоров с анализом качества и т.п.

Оценка проводится в следующей последовательности: самопроверка вуза / посещение вуза внешними оценщиками / предварительный отчет / опубликование отчета / оценка последующих действий вуза.

Для достижения целей внешней оценки можно использовать различные процедуры и можно применять их разными способами, но АККОРК предлагает использовать только те процедуры, которые соответствуют целям, установленным и опубликованным самим Агентством. Мировая практика показывает, что обоснованность, достоверность и полезность процессов внешней оценки качества в этом случае возрастает, особенно если:

- эксперты, проводящие внешнюю оценку, обладают достаточным опытом и компетенцией для решения поставленных перед ними задач;
- проводится тщательный и внимательный отбор экспертов;
- проводятся брифинги или тренинги для экспертов;

---

<sup>23</sup> Хотя некоторые считают, что существующие образовательные стандарты не отвечают текущим и даже в чем-то противоречат перспективным потребностям российского бизнеса в «человеческом капитале» как в главном средстве конкурентного и инновационного развития (пост-индустриальная эпоха, глобализация рынков и т.п.).

- к оценке привлекаются международные эксперты;
- к участию в оценке привлекаются представители студентов.

Следует особо отметить, что ВУЗы и АККОРК должны взаимодействовать согласно установленным ими самими процедурами и в индивидуальном порядке решать, что и как из рекомендаций бизнеса они будут использовать, чтобы не нарушать независимость ВУЗов и учитывать во внешней оценке результаты внутренней оценки (которую проводят сами учебные заведения). В этом смысле внешняя оценка качества должна дать ВУЗу гарантии, чтобы: защитить свои (внутривузовские) стандарты; создать ВУЗу PR и определить рейтинг; защитить ВУЗ перед потребителями (инвесторами) его образовательных услуг.

Попытка АККОРК отказаться от узкого, директивного и догматического подхода к решению проблемы качества, использующему конкретные жесткие требования, и отдать предпочтение подходу, основанному на общих принципах, является прогрессивной (полностью соответствует принципам Болонского процесса) и особенно актуальной для России, поскольку социально-экономические условия у нас значительно различаются как между регионами, так и в пределах одного региона.

Разработка и внедрение, однако, затрудняются тем, что по-разному трактуются два важных понятия: гарантия качества и стандарт. Понятие "гарантия качества" в ВПО имеет множество интерпретаций и невозможно использовать одно и то же понятие во всех случаях. Понятие "стандарт" также охватывает целый спектр значений: от «утвержденного компетентным органом комплекса некоторых регулирующих требований» (ГОС ВПО) до некоторого обобщения полезного практического опыта. Кроме того, смысл одних и те же слов может значительно различаться в зависимости от контекста, поэтому, например, агентства гарантии качества в разных национальных сетях не могут прийти к единому мнению по поводу взаимоотношений, которые должны устана-

вливаться между ними и вузами. Одни агентства считают, что гарантия качества в первую очередь нужна для ”защиты прав потребителя”, и требуют установления ощутимой дистанции между агентствами и вузами. Другие агентства видят важнейшую цель гарантии качества в выработке и предоставлении вузу советов и директив, направленных на улучшение качества программ и внутренних стандартов, и считают, что агентства и вузы должны тесно взаимодействовать между собой.

Методы, позволяющие гарантировать высокое качество образования, не могут быть одинаковыми для всех вузов. Также никогда не совпадут интересы руководства престижных (инновационных) вузов и студенческих организаций: первые стремятся превысить минимальный уровень, заданный ГОС ВПО, и тем самым добиться максимально возможной независимости, при которой внешний контроль минимален, а вторые считают, что руководство и, особенно, ППС вуза надо как можно чаще проверять по уровню их профессиональных компетенций и соответствию квалификациям. В этой связи АККОРК вводит «оценку студентов» в качестве одного из наиболее важных элементов оценивания ВПО в целом и в инновационных вузах в частности, справедливо считая, что результаты такого оценивания студентов (при участии работодателей) окажут решающее влияние на трудоустройство и будущую профессиональную карьеру выпускников и поэтому сами процедуры должны:

- определять насколько достижения студентов соответствуют заявленным ВУЗом результатам обучения и целевым результатам заявленных инновационных образовательных программ (учебных курсов дисциплин, модулей);
- соответствовать своему назначению: диагностическому, воспитательному, текущему или итоговому контролю;
- использовать чёткие, опубликованные критерии для принятия решений и получать административное подтверждение критериев для того, чтобы гарантировать точ-



ность всей процедуры и то, что оценка проводится в строгом соответствии с требованиями, установленными самим учебным заведением;

- проводиться «привлекательными» работодателями и другими внешними оценщиками, которые сознают, как сильно влияет оценивание на процесс приобретения студентами знаний и умений, связанных с их будущей квалификацией и профессиональной компетенцией.

## 2.3. Общественная аккредитация

*Независимая общественно-профессиональная аккредитация и сертификация образовательных программ (НОПА)* реализует принципы Болонского процесса, а именно: основная ответственность за качество высшего образования и его гарантию должна лежать на ВУЗах, которые являются его поставщиками; интересы общества, которые затрагиваются качеством и стандартами высшего образования, должны быть защищены; необходимо совершенствовать и развивать академические программы для студентов и других участников системы высшего образования; должны существовать действенные и эффективные организационные структуры, способные предоставлять и поддерживать академические программы.

Исполнительные структуры КС НОПА осуществляют исключительно специализированную аккредитацию, которая оценивает образовательные программы, специальности подготовки в соответствии с перечнем направлений и специальностей, установленных соответствующим аккредитационными центрами (АНЦ). В 2005 году создан *Координационный Совет НОПА*, в состав которого вошли, как уже указывалось, наиболее компетентные общественные организации. РСПП представлен в КС НОПА его президентом. Смысл участия бизнес-сообщества состоит в следующем: компании заинтересованы в повышенном качестве «образовательного

продукта», который может поставляться ВПО только при наличии конкуренции между ВУЗами. В соответствии с действующим законодательством федеральные органы (в лице Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки) осуществляют контроль за деятельностью ВУЗов через лицензирование, аттестацию и государственную аккредитацию, вынося решение о соответствии или несоответствии содержания предлагаемых профессиональных образовательных программ и уровня подготовки выпускников требованиям государственных стандартов, т.е. гарантируют компаниям выполнение ВУЗами минимально допустимого уровня образовательных услуг. Гарантировать же повышенный, элитарный уровень той или иной образовательной программы того или иного ВУЗа они не вправе, но это может сделать общественно-профессиональная аккредитация, представляющая собой признание обществом (включая бизнес-работодателей) достижений конкретного продвинутого ВУЗа. Такая оценка должна осуществляться специальными независимыми аккредитационными структурами, которые создаются различными профессиональными сообществами.

Различия между государственной и общественной аккредитацией по одним и тем же критериям оценки представлены на рис. 2<sup>24</sup> Как видно из рисунка, по 16 критериальным позициям оценивания одной и той же выборки ВУЗов независимая аккредитация отметила превышение «государственного минимума» по 10 позициям.

К аккредитации принимаются профессиональные образовательные программы высшего и послевузовского образования (в т.ч. переподготовки специалистов с целью достижения нового уровня образования.). НОПА проводит аккредитацию программ подготовки бакалавров, магистров и специалистов (бакалаврская подготовка считается базовой, а программы подготовки магистров и специалистов представляют

---

<sup>24</sup> Из доклада Н.П. Калашникова – первого вице-президента КС НОПА.

продвинутый уровень), а также образовательные программы дополнительного профессионального образования, включая курсы повышения квалификации, персональную переподготовку и т.п.

Оценке подлежат:

- цели и назначение программы;
- содержание профессиональной образовательной программы, в том числе учебный план, программы учебных дисциплин;
- научное обеспечение реализации программы; условия реализации профессиональной образовательной программы, в том числе кадровое обеспечение преподавателями, соответствующей научно-педагогической квалификации, учебно-методическое обеспечение и информационная база образовательного процесса, материально-техническое оснащение;
- уровень и качество подготовки выпускников образовательных учреждений и лиц, окончивших образовательную программу и прошедших предусмотренную этой программой итоговую аттестацию, востребованность выпускников вуза по рассматриваемой программе;
- характер распределения выпускников вуза, соответствие работы выпускников профилю специальности; карьерный и профессиональный рост выпускников за первое пятилетие после выпуска; вклад выпускников в развитие науки и производства за первое десятилетие после выпуска;
- качество обратной связи выпускников с выпускающей кафедрой и вузом в целом.

АНЦ устанавливает критерии аккредитации в сотрудничестве с ВУЗами и работодателями. ВУЗ подготавливает и проводит самообследование для оценки и сравнения своей деятельности при помощи критериальных показателей, установленных АНЦ. Группа экспертов, подобранная АНЦ, обязательно выезжает на место для ознакомления с ВУЗом и про-

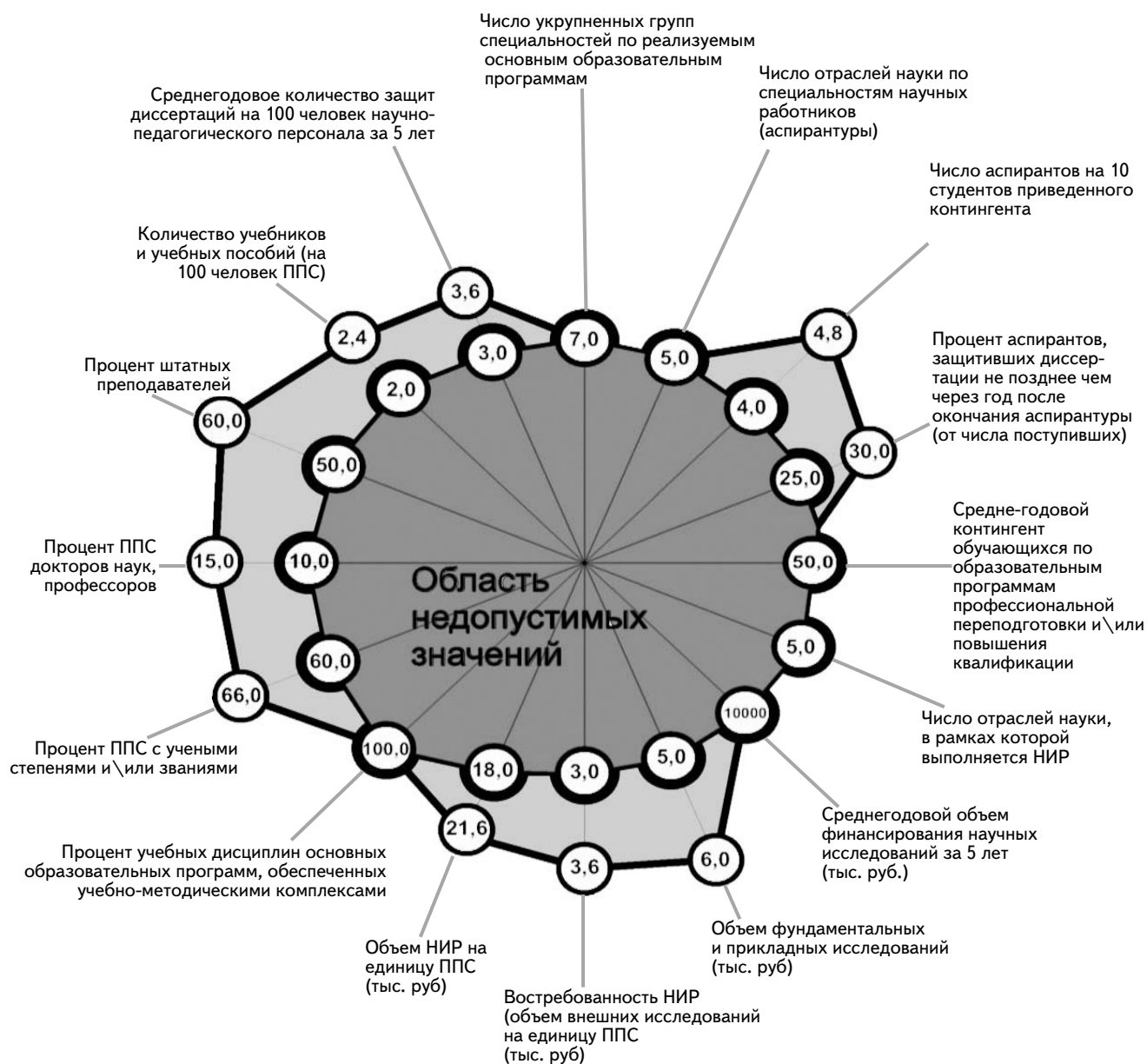
граммой (получения информации из первоисточника) с тем, чтобы определить соответствие соискателя, установленным критериальным показателем. Качество оценивается на основе субъективных суждений экспертной группы. Аккредитационная выездная комиссия использует сочетание показателей входа, учебного процесса и выхода (выпускников).

В задачи собственно КС НОПА входит:

- координация деятельности различных АНЦ и их взаимодействия с профессиональными управлениями Минобрнауки России, отраслевыми федеральными министерствами и сообществами работодателей;
- содействие интеграции российской сети национальных центров аккредитации высшей школы (АНЦ) в мировую систему аккредитации, обеспечение более эффективных международных контактов в этой области, в том числе посредством заключения договоров о взаимном признании национальных систем общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ и специальностей (направлений) ВУЗов.

КС НОПА считает своими первоочередными задачами формирование национальной сети АНЦ; создание новых АНЦ по различным направлениям деятельности (в сфере медицинского, педагогического, экономического и иного образования); создание филиалов АНЦ в федеральных округах и регионах, а также согласование с Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки критерии аккредитации, методик проведения аккредитационной экспертизы, обмен базами данных экспертов.

# КРИТЕРИАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И ОБЩЕСТВЕННОЙ АККРЕДИТАЦИИ



Зона критериальных показателей общественной аккредитации

Рис.2 Государственная и общественная аккредитация

## 2.4. Деловой рейтинг

С методологической точки зрения любой рейтинг представляет собой расположение в определенном порядке конечного числа объектов, оцененных по различным критериям. Варьирование критериев позволяет всесторонне описать объекты и расположить в их определенном порядке (как правило, от лучшего значения к худшему). В одних случаях рейтинги расставляют ВУЗы в порядке убывания присвоенных им значений специально рассчитываемых индексов (интегральных, групповых, индивидуальных), в других оценки объединяют в кластеры по определенным группам (например, РейтОР). Как правило, основными потребителями рейтингов являются абитуриенты, желающие выбрать для себя университет и программу, поэтому бизнес заинтересован в своей (независимой) оценке ВУЗов.

«Деловая Россия» выступила с инициативой собственного рейтинга. В концепции его построения указывается, что оценка фокусируется на показателях востребованности выпускников наиболее крупными и влиятельными компаниями на отечественном рынке. В качестве групповых показателей фигурируют: положение и продвижение выпускников на рынке труда (оплата труда – первое рабочее место, продвижение карьеры – молодой специалист), востребованность выпускников ВУЗа у работодателей, оценка работодателями результатов подготовки выпускника, усилия ВУЗа по обеспечению качества подготовки. Методика построения предусматривает широкий охват источников исходных данных: работодатели, выпускники, кадровые агентства, сами ВУЗы.

Минобрнауки России, Общественная палата РФ недавно подписали протокол с «Деловой Россией» о сотрудничестве. Стороны согласились рассматривать деловой рейтинг ДР в качестве одного из критериев оценки качества программ ВУЗов, участвующих в программе поддержки в рамках приоритетного нацпроекта «Образование». Для проведения рей-

тингования предлагается провести аудит специалистов, а для выбора рейтинговых компаний провести конкурс или создать соответствующее агентство. Кроме того, планируется сформировать общественно-наблюдательный совет, в который войдут представители бизнеса и высшей школы. Планируется, что первые результаты исследования появятся к концу 2006 года.

## 3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенный анализ опубликованных сведений оставляет вне «рассмотрения изнутри» лучшую практику конкретных фирм, хотя именно из нее можно почерпнуть ценный опыт. Формализованные (документированные) сведения о внутрифирменных системах собрать достаточно трудно, а «прозрачность» таких систем порой недостаточна даже для самих работников компаний. В этой связи были проведены дополнительные исследования, для чего был разработан общий *методологический подход* и проведены *блиц-исследования* на стыке рынка труда и рынка образования (ВПО).

### 3.1. Методологический подход

3.1.1. *Исходной позицией* выбрано понимание обратной связи как способа системной реконструкции функций работодателей в системе общественных отношений по поводу управления ВПО. Если реформирование действительно представляет собой систему управления, то реализация принципа обратной связи позволяет определить весь набор функциональных ролей, которые бизнес-работодатели должны или могут исполнять для «хорошего управления» системой. Хотят работодатели этого или нет, но их целевым результатом становится поддержание устойчивости и надежности представления сигналов обратной связи.



3.1.2. Принимая эту гипотезу за аксиому, в системе общественных коммуникаций выделяются основные каналы «обратной связи», по которым бизнес доводит свои реакции на качество и количество высококвалифицированной рабочей силы, а также передает свои лучшие методы, инструментарий и технологии оценивания персонала, которые можно адаптировать применительно к оцениванию образовательных результатов и процессов в ВУЗах. Применительно к общественным отношениям обратная связь в общем-то всегда чревата конфликтностью интересов, но обнаружение конфликта и составляет ее целевую функцию в системе управления. Поэтому «конфликт» здесь надо понимать конструктивно – не как помеху, стресс или другой негатив, а как источник развития. Другое дело – форма проявления конфликта. Тот же анализ публикаций указал на гипертрофированность эмоциональной окраски ряда общественных дискуссий, где особенно запомнились аргументы *pro* и *contra*, которые апеллируют к амбициозным реакциям (личным, корпоративно-групповым, социально-политическим), оставляя в тени конструктивную (рациональную) сторону. Если же опираться на целевую функцию обратной связи в системе управления, то можно подняться над эмоциональностью дискуссий и подойти к выбору форм и технологий участия работодателей с рациональной стороны.

3.1.3. Само понятие «связь» (общественная коммуникация) означает передачу сигналов в форме сведений, а поскольку сведения передаются по каналам, то каналы признаны самостоятельными объектами исследования. Каналы общественных коммуникаций развиваются, видоизменяются, пересекаются, разветвляются, сливаются, образуя живую децентрализованную сеть, которая «выращивает» сама себя в реальных общественных отношениях (как правило, снизу-вверх или от частного к общему, поскольку так, в основном, «растут» реальные информационные потребности и возможности заинтересованных участников). Априори ясно, что для

устойчивого обеспечения \ сопровождения сведениями одних решений субъектам управления ВПО будет важна одна комбинация каналов, других решений – другая комбинация. Также ясно, что одного «идеального» канала на все случаи быть просто не может. Мы посчитали, что сеть каналов общественных коммуникаций естественным образом покрывает реальное разнообразие потребностей в распространении и получении сведений, но чтобы использовать ее в качестве средства обеспечения системной обратной связи при осуществлении конкретных функций управления ВПО (например, функции прогнозирования структурных сдвигов потребностей рынка труда в выпускниках ВПО минимум на 5–7 лет вперед) пользователям сети требуется систематизировать траектории прохождения \ канализации сведений и сравнивать между собой основные каналы.

**3.1.4.** На основе [2,9,11] выделено шесть основных каналов, передача сведений по которым важна с точки зрения функционирования обратной связи:

- прямые персонифицированные (личные связи выпускника и работодателя либо опосредованные через знакомых, родственников);
- прямые неперсонифицированные (мероприятия по типу «ярмарки вакансий», размещение в периодической печати или в Интернете объявлений работодателей о приеме на работу либо, наоборот, изучение ими размещаемых резюме или объявлений-самопрезентаций претендентов);
- опосредованные через двусторонние и многосторонние прямые связи предприятий с ВУЗами, включая заключение соглашений с взаимными обязательствами на контрактной основе по созданию на профильных предприятиях институтских лабораторий, кафедр, филиалов, проведению практики и стажировки студентов и преподавателей, введению специализированных программ обучения (кейс-стадий), созданию совместных научно-исследо-

вательских коллективов и студенческих (авторских) фирм («спин-офф»), их размещению в технологических парках, бизнес-инкубаторах при ВУЗах или при предприятиях и т. д.;

- опосредованные через специализированные (кадровые) агентства и иные структуры профессиональных посредников (рекрументинг);
- опосредованные через «коуч-центры», отраслевые, профессиональные ассоциации работодателей, включая образуемые с их участием центры внешнего оценивания качества образования (независимой общественной аккредитации и сертификации образовательных программ), рейтинговые агентства (оценка ВУЗов по рыночным критериям – в зависимости от достигнутого уровня оценки качества выпускников и занятых ими позиций на рынке труда);
- опосредованные через государственные центры занятости, оказывающие содействие работодателям по подбору персонала из контингента студентов (первая работа) и временно безработных выпускников (в соответствии с федеральным законом «О занятости населения»).

Интенсивность использования указанных каналов обратной связи различна и в общем случае пропорциональна интенсивности задействования этих же каналов по прямой связи. Например, для контингента студентов и выпускников МГУ наиболее распространенными каналами трудоустройства оказались: прямой неперсонифицированный канал (Интернет) -74%, дни карьеры и ярмарки вакансий -56%; прямой персонифицированный (знакомства) – 45%. При этом каждый третий студент \ выпускник обращается непосредственно в выбранную им компанию, каждый четвертый трудоустраивается с помощью кафедры или своего научного руководителя, каждый пятый следит за объявлениями в прессе, каждый десятый действует через кадровые агентства. Для менее престижных вузов ситуация иная, предложения их сту-

дентов работодатели рассматривают в порядке убывания профессионального рейтинга вузов и часто после рассмотрения предложений выпускников непрофильных специальностей, но из престижных университетов <sup>25</sup>.

**3.1.5.** В каналах обратной связи есть *сведения*, а есть *информация*. В нашем случае это разделение важно не только гносеологически, но и технологически. Под «информацией» в данном случае понимается часть сведений, которая несет ВУЗам и иным субъектам управления ВПО недостающие им *знания* для подготовки «хороших решений» либо затрудняющих принятие «плохих решений», в том числе из-за информационной недостаточности. «Знания» — общеупотребительная и поэтому структурно сложная понятийная категория, здесь она использовалась в прикладном значении:

- как характеристический признак качественного отличия между двумя видами информации – *релевантной и пертинентной* (релевантная информация удовлетворяет потребителя знаний на семантическом уровне, пертинентная – на прагматическом);
- как дескриптор в описании специального термина «*компетенция*» (*работника*).

Каналы обратной связи могут анализироваться в рамках специальных исследовательских задач:

- сравнение каналов хотя бы по общим потребительским свойствам поставляемых (на вход канала) и получаемых (на выходе) сведений обратной связи. В качестве примера потребительских свойств каналов: количество и качество посредников, ретранслирующих и продвигающих сведения по каналу и в сети (между каналами); емкость, быстродействие, устойчивость, «помехозащищенность» (от содержательно-смысловых искажений); удельные затраты на использование и поддержание в рабочем состоянии и др.;

---

<sup>25</sup> Из публикаций Ю. Васильевой на портале: [www.career-gude.vedomosti.ru](http://www.career-gude.vedomosti.ru).

- формирование наилучших комбинаций с точки зрения возможностей выделения потребителями (субъектами управления ВПО) пертинентной \ релевантной информации из получаемых \ поставляемых сведений.

3.1.6. Как известно, успех в решении любой исследовательской задачи наполовину зависит от корректности задания исходных условий. Классический пример корректной постановки известен из школьного учебника: «*дано:*» (известные сведения), «*требуется найти*» (неизвестные сведения из известных). Самостоятельно выбрав алгоритм или сконструировав его по определенным правилам (аксиоматика), ученик реализует решение и получает результат, затем проверяет, «правильный» ли он (например, сравнивает с ответом, помещенном в конце учебника).

В терминах корректной постановки исследовательской задачи раздел «*требуется найти*» задается следующим образом.

Требуется найти:

- *методы и технологию взаимодействия профессионального сообщества (работодателей) с образовательным сообществом при проектировании, реализации и аккредитации инновационных образовательных программ ВПО, обеспечивающих в итоге системную интеграцию и оптимизационную комбинаторику ресурсных возможностей и технологий на общих инновационных принципах*

применительно к

- *сообществу бизнес-работодателей и сообществу инновационных образовательных программ \ менеджмента университетов, имеющих статус инновационных*

путем

- *выработки рекомендаций на основе имеющегося опыта организованного бизнес-сообщества и выявленной дополнительно исследованиями внутрифирменной успешной практики.*

К сожалению, «классическая» постановка раздела «дано (известно)» оказалась непростой. Главная причина – не хватало релевантной информации при избытке разрозненных сведений. Информационный недостаток приходилось восполнять, решая «подсобные» задачи. Например, был проведен контент-анализ публикаций профессиональных посредников на рынке труда и рынке образования, проанализированы результаты пяти «больших» (комплексных) социологических исследований обратной связи. Но и тогда полученные сведения не всегда могли использоваться как надежные (точнее, как истинные). Приходилось подставлять в раздел «дано:» некие правдоподобные гипотезы, которые подтверждались или опровергались по результатам социологических «дообследований». Для этого были разработаны дополнительные вопросы, выделены «фокус-группы» среди старших курсников, молодых сотрудников крупных, малых и средних компаний, получающих второе (дополнительное) образование, вызванное потребностями в новейших знаниях и умениях использования инновационных методов и технологий менеджмента, технологического и кадрового аудита, консалтинга в сфере проектного финансирования, аутсорсинга, факторинга, экспортного контроля, защиты интеллектуальной собственности и других востребованных современным бизнесом специализаций. Проведенные блиц – опросы позволили нащупать «реперные точки» и в них проведены «глубинные интервью» с руководством и сотрудниками инновационно-обучающих центров, технопарков, инкубаторов бизнеса.

**3.1.7. Анкетирование** в рамках блиц-обследования проводилось для выяснения некоторых нюансов, позволяющих дополнить раздел «дано (известно)» при решении исследовательских задач. Сведения, полученные из опубликованных результатов «больших» социологических исследований (например [2, 9, 11]), использовались в качестве исходных данных, по которым задавались дополнительные (уточняю-

щие) вопросы по случайной выборке из категорий лиц и организаций, которые в «больших» исследованиях позиционировались как достаточно однородные респондентские группы. Было принято, что внутри однородной категории респондентов «больших» опросов выборка конкретных «типичных» представителей может быть либо случайной, либо, наоборот, позиционировать фокус тех или иных мнений по тому или иному нюансу внутри темы «большого» исследования.

Перед постановкой каждого уточняющего вопроса просматривался массив соответствующих ответов, выявлялись мнения «типичных представителей», после чего формулировался сам вопрос, а из них составлялась опросная анкета (своя для каждой выделенной категории «типичных» респондентов).

В зависимости от темы и содержания вопроса выбирался один из двух способов общения с респондентами: личное собеседование и онлайн-опрос.

Личное собеседование выполнялось в том случае, когда для объективного (искреннего) ответа желателен личный контакт и беседа, а онлайн-опрос — когда тема и содержание вопроса требовала более широкого охвата «типичных» респондентов, а также их возможностей оперативно (по электронной почте) ответить на 5–7 вопросов разной тематики.

В онлайн-опросе указывалось на обязательство интервьюеров сохранить анонимность респондента и конфиденциальность его электронного адреса, объяснялись цели опроса и приводились необходимые пояснения (системное окружение того или иного вопроса-ответа).

При личном собеседовании выборка определялась оперативностью доступа к той или иной конкретной группе лиц, выбранных для опроса, при онлайн-опросе случайная выборка респондентов определяется из имеющихся в нашем распоряжении адресных баз данных, с помощью которых можно идентифицировать электронные

адреса, а по их паролям войти в некоторые сети онлайн-мониторинга<sup>26</sup>.

**3.1.8. Глубинные интервью.** В ряде случаев ответы респондентов потребовали комментариев продвинутых в компетентностном отношении лиц, способных вскрыть и объяснить причинно-следственные связи, которые привели (могли привести) респондентов к той или иной оценке или выбору ответа на вопросы. С этой целью разрабатывались сценарии и проводились точечные глубинные интервью. За время блиц-обследования проведено 5 глубинных интервью: категория «Работодатели» – Лавданский Павел Александрович – заведующий кафедрой, доктор технических наук, профессор Московского государственного строительного университета. Категория «Работодатели» – Петровский Анатолий Николаевич – директор Международного научно – технологического парка «Технопарк в Москворечье», кандидат физико-математических наук; Карабашев Сергей Генрикович – заместитель директора по кадрам Международного фонда технологий и инвестиций, кандидат технических наук. Категория «Молодой специалист» – Григорьев Александр Васильевич – выпускник 2005 года Института международных отношений Московского инженерно-физического института (Государственного Университета), ведущий специалист Национальной контактной точки РФ по НТП «Технологии информационного общества» 6-й Рамочной программы ЕС. Категория «Студент» – Новобратская Анна – студентка 4-го курса Гуманитарного факультета МИФИ.

**3.1.9. Фокус – группы.** Для получения устойчивых результатов анкетирования по категории «Студенты» проведены

---

<sup>26</sup> Ответы признаны состоявшимися в диапазоне 80 – 150 респондентов (в зависимости от тематики и респондентской категории), что составляет около 75% общего количества приславших ответы. По причинам конфиденциальности мы не сообщаем онлайн-сети мониторинга, через которые проводился блиц-опрос.



две фокус-группы со студентами 4 года обучения по дисциплинам «Основы менеджмента» и «Инновационный менеджмент» в МИФИ и в Московском государственном строительном университете. Фокус-группы проходили по гибкому сценарию, который существенно корректировался в зависимости от реакций участников. Методика дискуссии «от общего к частному» обеспечила однозначность понимания друг друга, понятность, нейтральность и простоту построения суждений. В двух группах студентов опрос проводился по практически одинаковому плану. Продолжительность дискуссии не превышала 1,5 часов т. е. «академической пары». В качестве модератора выступил К.К. Покровский – преподаватель, кандидат технических наук, доцент, читающий курсы «Основы менеджмента» и «Инновационный менеджмент», руководитель консалтинговой службы, т.е. обладающий навыками и умеющий расположить к себе самую разную аудиторию специалист, одинаково внимательно относящийся к любому мнению, высказанному участниками (даже если оно не совпадает с его собственным). модератор задавал по сценарию ситуации, комментировал их и просил развернутых мотиваций при ответах (оценках). На каждое выступление отводилось не более 3 минут. По истечении этого времени выступающего просили сформулировать вывод, после чего он лишался слова. Для изложения мнения модератора отводилось от 3 до 5 минут. Количество участников было в первой группе 12, во второй 18 человек. Был проведен экспертный анализ высказанных суждений, наблюдений модератора и произведено их сравнение с заполненными опросными анкетами.

## 3.2. Внутрифирменные системы

3.2.1. *Мотивация персонала.* Следует признать, что формализованные (документированные) сведения о внутрифирменных системах собрать достаточно трудно, а «прозрач-

ность» таких систем порой недостаточна для самих работников фирм. По результатам проведенного в рамках настоящей работы блиц-обследований можно говорить только о наличии косвенных свидетельств их существования. В частности, на вопрос о распространенности среди сотрудников, повышающих свое профессиональное образование по бизнес-специализациям, знаний о системе оценивания и квалификации персонала в их компании, получены следующие результаты.

### **Есть ли в Вашей организации системы мотивации персонала и что Вы знаете о ней?**

*Варианты ответов:*

1. *Лично я этим не интересовался*
2. *Система, безусловно, есть. Сведения о сотрудниках систематизируются, рост профессиональной компетенции компанией планируется, но сведения о самой системе мне не нужны*
3. *Система, безусловно, есть. Сведения о сотрудниках систематизируются, но сведения о системе мне недоступны*
4. *Знаю, что сведения обо мне и других сотрудниках постоянно анализируются кадровой службой, но о целостной системе мотивации мне говорить*

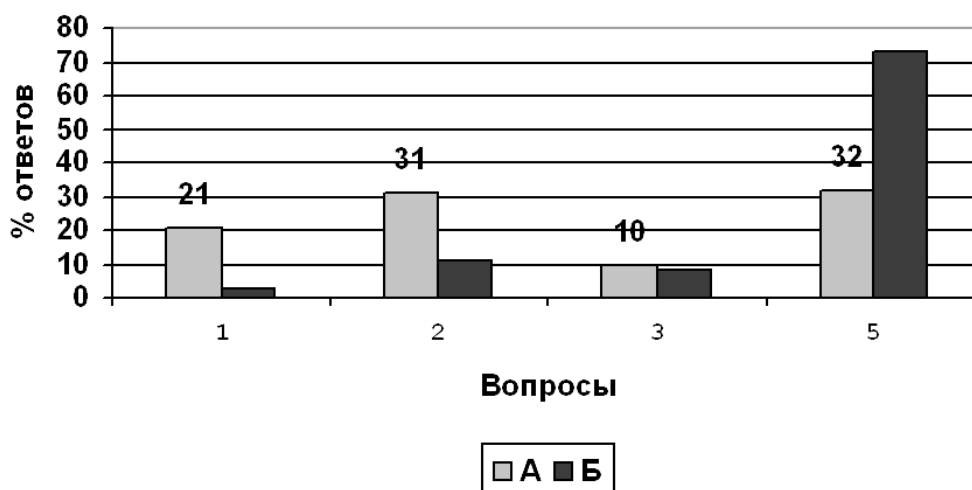


Рис. 3.

А) из компаний с численностью персонала 150 – 350 чел.

Б) из компании с численностью персонала от 350 чел и выше.

Выбор системы мотивации персонала зависит от организационной структуры и тактики менеджмента компании, выбирающего оптимальные (с его точки зрения) траектории конкурентного поведения на рынке – для одних это агрессивный маркетинг, для других, наоборот, – «оборонительный», для третьих, – ситуационный (пошаговая эвристика, когда каждый следующий шаг делается по результатам предыдущих). В любом случае стимулы мотивации персонала зависят от позиции сотрудника на фирме, где в общем случае выделяются три категории, которые (на жаргоне бизнеса) именуются: «линейные»; «драйверы»; «архитекторы». В функции «линейных» входит добросовестное исполнение заданий по разработанным алгоритмам (в той или иной степени жесткости регламентации и детализации бизнес-процессов), в функции «драйверов» – поиск и разработка новых или более эффективных алгоритмов решения поставленных «архитекторами» задач, а «архитекторов» – своевременная и корректная постановка самих задач. Ясно, что в любой компании деятельность невозможна без дифференцирования персональной оплаты труда практически всех трех выше перечисленных категорий персонала. Она, как правило, складывается из постоянной части  $C$  (должностной оклад согласно штатному расписанию) и переменной  $V$  (надбавки к окладу), в которую закладывается система критериев, позволяющих оценить полезность сотрудника на данной должностной позиции по результатам его личного вклада в общий успех компании. В зависимости от целей и финансового состояния компании критерии и «грейд»<sup>27</sup> периодически изменяются (порой, по два-три раза за год). Обычно для категории «линейных» грейд при аттестации «негативно-удовлетворительно» составляет -10% ...0% к должностному окладу, «удовлетворительно-плановое» +7% ...+10%, «плановое-превосходящее ожида-

---

<sup>27</sup> Шаг роста персональной надбавки к должностному окладу (может быть в процентах или в абсолютных суммах).

ния» + 12% ...+15%. Для «драйверов» соотношение иное, но в целом постоянная и переменная части заработка не выходят из диапазона  $c:v=3:2$ . Для «архитекторов» (при отсутствии участия в прибылях компании) соотношение устанавливается индивидуально (обычно в виде персональных бонусов).

«Система орденов» — дополняет и развивает принцип плавающих окладов в случае успешного развития бизнеса. Она добавляет бонусы («ордена») за индивидуальные достижения, за групповые (отдел, проект), за творческий коэффициент участия в общем успехе компании (часто в виде «тринадцатой зарплаты» по итогам года).

«Система ключевых показателей» — модифицированный вариант «системы орденов». Применяется в компаниях с хорошо налаженной системой управленческого учета, позволяющей четко описывать целевые задачи перед структурными подразделениями и измерять полученные целевые результаты. Отклонение фактических результатов от целевых «переводится» в шкалу грейдов для каждого уровня (чем меньше отклонение, тем выше грейд) и затем производится премирование / депремирование сотрудников внутри каждого из уровней. Периодичность зависит от фазы развития бизнеса, но в среднем раз в 1,5 месяца. Иногда ключевые показатели разрабатываются только на уровне подразделений компании и не опускаются ниже, поэтому для конкретных сотрудников используется система каскадирования показателей с уровня подразделения до уровня конкретного сотрудника.

В ходе исследования не удалось выявить мнения вышеприведенных трех групп персонала компаний в отношении системы вознаграждения по результатам их труда, поскольку по своим затратам и сложности урегулированию и согласованию содержания вопросов при обследовании сбор такой информации выходил за рамки «блица». Однако, общие данные об отношении персонала к системе вознаграждения за труд (не разделенного на категории по позициям и функцио-

нальным обязанностям) характеризуется в виде диаграммы на рис. 4.

**Существует ли в организации, где Вы работаете, система набонок к основному окладу (крупные компании с персоналом более 350 чел)**

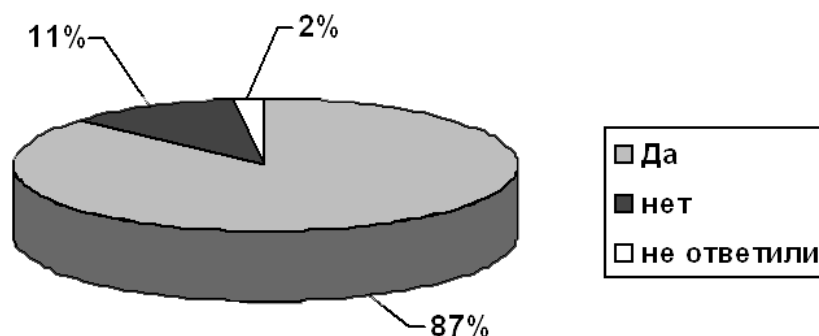


Рис.4

Приведенные на диаграмме данные опроса, скорее всего, не совсем точно отражают состояние системы мотивации персонала в крупных компаниях, поскольку среди тех, кто ответил «нет» и «не ответил» тоже наверняка есть работники, получающие надбавки, стимулирующие их на производительный труд (по каким-то причинам они решили это скрыть).

Повышение компетенции сотрудников на рабочем месте соизмеряются с успехом компании и по результатам производится оценивание и признание личной эффективности. Как правило, анализируются следующие аспекты:

- профессиональные знания и навыки (узкие компетенции сотрудника и их соответствие позиции занимаемого рабочего места),
- навыки менеджмента (ключевая широкая компетенция – управление людьми и управление проектами),
- коммуникативность и презентационные способности \ возможности на рабочем месте (ключевая над-профессиональная компетенция),

- способность к непрерывному обучению (ключевая личностная компетенция).

О содержании планов повышения компетенции персонала можно косвенно судить результатам опроса работников кадровых служб 18 компаний в Москве и ближайшем Подмосковье (рис.5.).

**На какие приоритеты повышения компетенции персонала ориентированы планы, составляемые кадровой службой?**

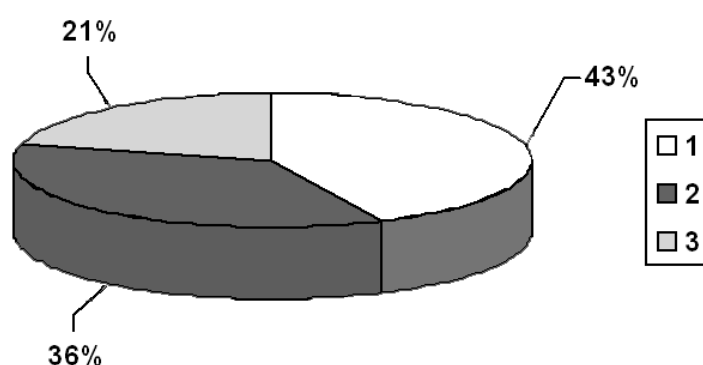


Рис.5

1. Планы ориентированы по приоритетам для категорий персонала, но общим является повышение профессиональных навыков

2. Планы ориентированы в целом на повышение управленческих навыков менеджерского состава

3. Планы имеют разные направления, но приоритетным является повышение деловой культуры сотрудников всех категорий

Как удалось выяснить в результате неформальных интервью, в крупных компаниях разработка, аттестация или «внутрифирменная аккредитация» планов «профразвития сотрудников» проходит несколько фаз. По сложившейся практике для сотрудников, выразивших желание повысить свой профессиональный уровень (квалификацию), устраиваются *тренинги самооценки*, где сотрудник заполняет те ли иные анкеты (либо отвечает устно на те или иные вопросы специально привлеченных тренеров, как правило, не из числа персонала компании). В результа-

те появляется некий прообраз «плана – мечты» сотрудника (таблица 2).

Таблица 2. Примерная структура описания результата тренинга самооценки сотрудника (фрагмент)

<b>Причины</b>	<b>Как добиться (совет тренера)</b>	<b>Продвижение карьеры (опишите предпочтительный выбор)</b>
Хочу, но не вижу возможностей развития на фирме	Опишите бизнес-ситуацию, покажите — какую пользу принесет компании развитие ваших компетенций	Какие способы предпочтительней: на работе / вне работы (например, клубы, самоподготовка), корпоративное обучение / направление на учебу: без отрыва от производства / с отрывом: специализация, факультет, ВУЗ, страна, кто и как оплачивает (пропорции) и почему?
Мой руководитель (менеджер) не верит в возможность / способность развития	Продемонстрируйте пользу для него (найдите повод и случай), иницируйте ситуацию, когда Вы возьмете на себя часть его нагрузки, станьте более универсальным (увеличьте широкие компетенции, попробуйте применить междисциплинарные знания и умения)	Развитие компетенции самостоятельно. Как сообщить менеджеру о новых возможностях, как только появятся улучшенные знания и умения (опишите). Только после неуспешности результатов неоднократных попыток можно искать другое рабочее место (на фирме, вне фирмы)- опишите пограничные исходы из ситуации.
У меня нет денег	Ищите способы развития компетенций, которые не требуют затрат: самоподготовка, Интернет, «коучинг» на рабочем месте (не пренебрегайте), активность на мероприятиях фирмы с участием руководства (владельцев) — стремитесь к внешним контактам по профилю Вашей деятельности, но сохраняйте (до времени) корпоративную верность	

Составленный сотрудником прообраз сопоставляется работниками кадровых служб с результатами «оценки 360 граду-

сов», который составляют третьи лица (не тренеры): они тем или иным способом собирают индивидуальные мнения / оценки коллег и прямого руководства по самооценке сотрудника (с согласия сотрудника, но без личных контактов с ним по поводу высказанных, как правило анонимно, оценок) и только затем кадровая служба с тренер-консультантами и при участии сотрудника составляет его индивидуальный «профплан» (обычно на год-два, после чего он корректируется или пересматривается). Важной особенностью профплана является то, что карьера понимается не только «вверх по служебной лестнице», но «вглубь» профессии (шкала грейдов «настраивается» соответствующим образом). В малых и средних компаниях профпланы скорее «подразумеваются», чем пишутся как реальные программы кадрового менеджмента. В рамках блиц-обследования мы посвятили несколько вопросов развитию компетенций сотрудников в малых и средних компаниях (рис.6, 7 и 8).

**Какой способ повышения компетенции сотрудников Вы считаете для компании наиболее эффективным?** (ответы работодателей – малый и средний бизнес)

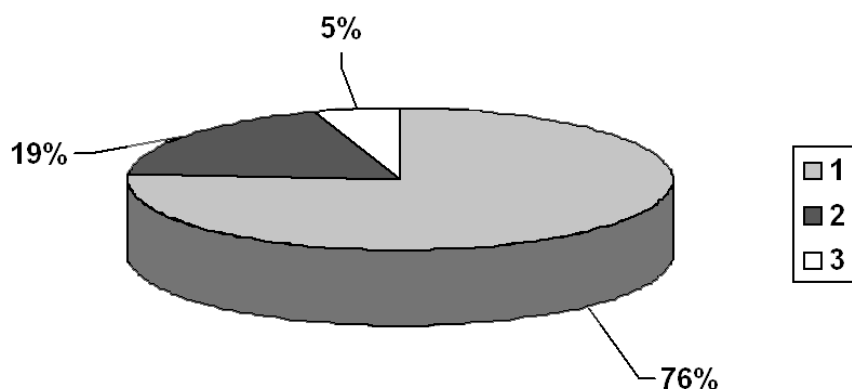


Рис.6

1. Корпоративное обучение с отрывом от производства
2. Корпоративное обучение без отрыва от производства
3. Самообучение и самоподготовка

Самим сотрудникам этих компаний мы задали два вопроса: «Готовы ли Вы заплатить за интересы компании повышением своей компетенции?» и «Обучались ли Вы за счет компании?» Первый вопрос сопровождался комментарием, что



получение компетенции свяжет Вас с компанией на определенный срок (в зависимости от контракта). Вторым вопросом касался предыдущего опыта. Ответы оказались следующими.

**Готовы ли Вы заплатить за интересы компании повышением своей компетенции?**

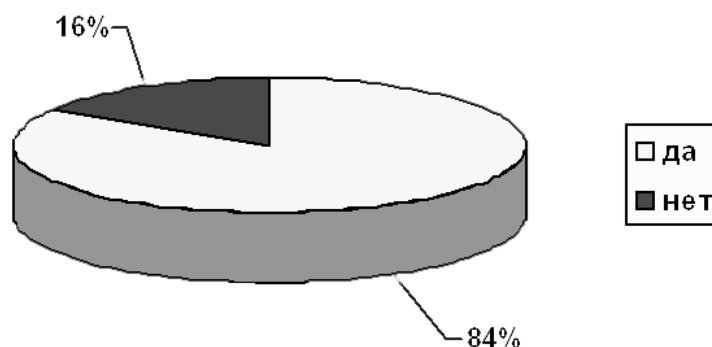


Рис.7

**Проходили ли Вы обучение за счет компании?**



Рис.8

**3.2.2. Профессиональные стратегии.** HR-консалтинг наработал успешный опыт мониторинга профессиональной карьеры. Менеджеры, рекрумент-консультанты и даже «хантеры»<sup>28</sup> фор-

---

<sup>28</sup> «Охотники за головами» - на бизнес-жаргоне специалисты по поиску и привлечению на фирму конкретных лиц с конкретными компетенциями на конкретные позиции (иногда путем «сманивания» кадров от конкурентов или контрагентов).

мируют положительные имиджи, применяя для этого результаты психологических исследований, т.к. понимают, что успешные примеры помогают не только их клиентам, но и остальным успешней строить деловую карьеру. Специализированные издания «Профиль», «Персона», «Промышленник России», «Карьера», «Секрет фирмы» и др. периодически (и с удовольствием) публикуют «истории успеха» для широкой публики.

В ходе интервью с профессиональными HR-консультантами выяснились интересные аспекты «компетентностного анализа» при поиске персонала по заказам компаний. Амбициозные, инициативные, волевые личности, которые стремятся к лидерству и личному успеху, предпочитают деловые карьеры «коммерциализации» собственных знаний и умений, которые рано или поздно приводят их в бизнес (первая профессия и первое образование часто не играют заметной роли). Они четко видят свою жизненную цель (призвание), допускают (иногда излишне авантюристично) стратегию «максимин», т.е. ориентируются на достижение максимально возможного результата даже при минимальных шансах на успех. Такой человек знает, что он должен получить от образования. Как правило, посев «плодотворной дебютной идеи» для своей последующей карьеры происходит еще до начала обучения. Во время же обучения он только выбирает наиболее подходящую (оптимальную) траекторию продвижения к этой цели.

Противоположная ей стратегия — «минимакс» (гарантированный минимум результата при максимальной вероятности его достижения). Ее применяют люди, стремящиеся к четкому и качественному исполнению заданий, строгой регуляции параметров своей профессиональной деятельности и требующие четких требований к компетенции на своем рабочем месте. Надежность и качество исполнения (вглубь, а не вверх карьеры) и умение работать в команде, ведомой лидером, они считают превалирующими для собственного профессионального роста.

Разумеется, что стратегии «минимакс» и «максимин» в «чистом виде» используются редко. В реальной жизни при-

меняются смешанные стратегии. Каждый человек на каждом отрезке (в каждой жизненной ситуации) «выдергивает» из спектра то один, то другой «микст». То же относится и к обучению: одни отдают предпочтение приобретению универсальных знаний и умений (фундаментальные основы и междисциплинарные начала до первой «развилки» на узкие профессиональные компетенции), чтобы впоследствии действовать в наиболее широком спектре возможных карьерных стратегий, каждый раз (в каждой ситуации) выбирая свой персональный оптимум между «минимаксом» и «максимумом». Другие действуют с точностью до наоборот, предпочитая сначала получить «синицу в руки», а уже потом пытаться поймать «журавля в небе».

Предпочтения респондентов по отношению к стратегии «максимум» или «минимум» мы получили, задав ключевым сотрудникам и руководителям (работодателям) малых и средних инновационных компаний в двух технопарках (Москва и Подмосковье) один и тот же вопрос: «По какой стратегии Вы предпочитаете строить свою профессиональную карьеру?» Ответы представлены на диаграмме (рис.9). Предпочтения сотрудников и работодателей между собой повторили общую структуру.

### **По какой стратегии Вы предпочитаете строить свою профессиональную карьеру?**

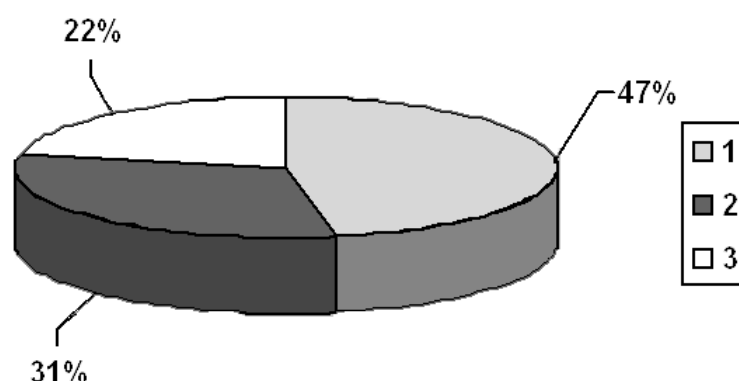


Рис.9  
1—тяготее к «максимуму»; 2— тяготее к «минимуму»; 3— без явного предпочтения

В качестве сравнения приведем предпочтения студентов 4-го курса (две фокус-группы, очная форма обучения, квалификация магистр, стратегии X Y Z). На диаграмме (рис.10) представлена их структура ответов.

1 – *Стратегия X, тяготеющая к минимаксу* – поступить в крупную (престижную) компанию и продвигаться по карьерной лестнице, постоянно имея в виду, что при определенном сочетании жизненных обстоятельств накопленный опыт, деловые связи и личные средства позволят «отпоздороваться» и начать собственное дело, причем не столько как способ зарабатывания денег, но как личностное самовыражение.

2 – *Стратегия Y, тяготеющая к максимуму* – сразу начать собственное дело либо активную деятельность в небольшой компании у родственников, друзей (некоторые уже участвуют в бизнесе), чтобы быстро выйти в топ-менеджеры и далее – в совладельцы.

3 – *Стратегия Z, ситуационный выбор* – без предпочтений максимуму или минимуму априори (все будет зависеть от конкретных условий рабочих мест, на которые удастся найти вакансии в ближайшее время после окончания).

**По какой стратегии Вы предполагаете строить свою профессиональную карьеру после окончания обучения?**

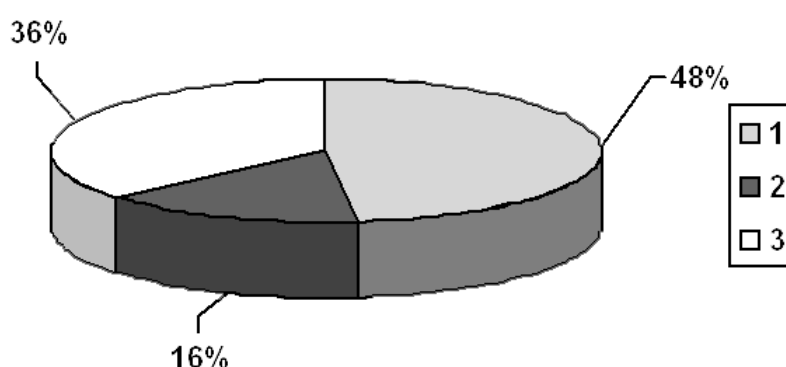


Рис. 10

1 – стратегия X; 2 – стратегия Y; 3 – стратегия Z.

К сожалению, не удалось проследить изменение предпочтений студентов по мере продвижения к окончанию учебы.

3.2.3. Основываясь на результатах социологических исследований [9,11,], был проведен точечный опрос молодых людей (до 30 лет) с дипломом высшего образования, решивших получить на базе учебно-производственно-научных центров «Технопарк в Москворечье» вторую (дополнительную) специальность для работы в структурах технопарков. Респондентам предлагалось проранжировать пять вариантов ответов на вопрос:

**Чем привлекателен бизнес-работодатель (на основе собственного опыта)?**

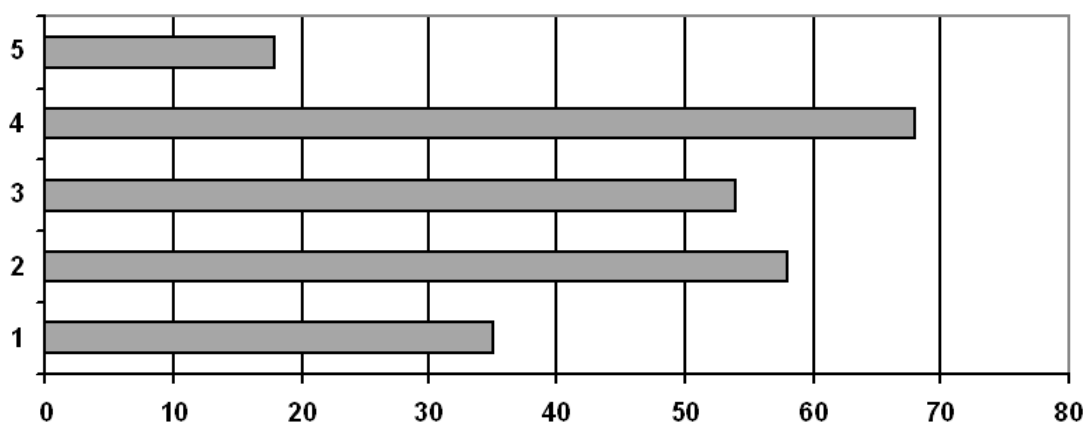


Рис.11

1 — Возможность реализовать свои навыки и знания (позиция рабочего места молодого сотрудника в компании, возможность сделать карьеру, продвинуться);

2 — Конкурентоспособность, стабильность, надежность, динамика развития компании;

3 — Система оплаты труда и финансовая мотивация сотрудников, компенсационный пакет, бонусы или участие в прибылях;

4 — Коллектив, психологическая атмосфера, стиль руководства, уважение со стороны руководства;

5 — Свободный доступ к необходимой информации, укомплектованность рабочего места, общий комфорт (полный \ неполный рабочий день, близость расположения работы к дому, свободный график, работа на дому и т .п.

Выяснилось также, что «привлекательный» работодатель имеет практические наработки, которые он учитывает в своих требованиях не только по части оценивания результатов образования, но и обретения выпускником навыков для

самообучения в течение всей последующей карьеры. Проблема, однако, в том, что реальный старт «карьеры-мечты» зависит от качества (степени соответствия мечте) первого рабочего места: для одной работы (компании) те ли иные приобретенные компетенции выпускника окажутся бесполезными, для другой – не помешают, а для третьей – просто незаменимы. В любом случае, место работы выбирает выпускник, а не работодатель. Значит, выпускник (молодой специалист) должен быть научен, как правильно выстраивать собственные профессиональные предпочтения, как строить по ним набор собственных компетенций. Блиц – опрос молодых специалистов свидетельствует, что специально в высшей школе их этому не учили (рис.12).

**Оказались ли Вы готовы по окончании вуза к тем требованиям и компетенциям, которые получили на первом рабочем месте?**

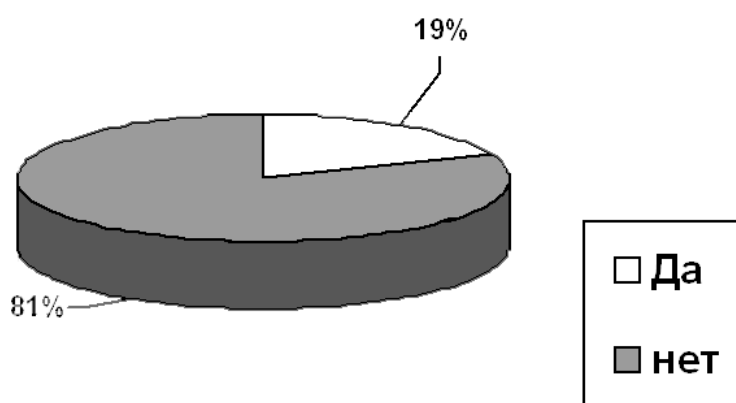


Рис.12

Среди выпускников вузов бытует устойчивое мнение, что чему бы ни учили, все равно на месте будущей работы придется переучиваться. Если молодой специалист склонен к практике и желает совершенствовать свое мастерство в какой-то узкой предметной области, то ищет организацию, специализирующуюся на нужном виде деятельности. Если же он предпочитает карьерный рост, то и организацию выбирает соот-

ветствующую – многоступенчатую, структурную, соблюдающую в кадровой политике правило, что сотрудники не должны засиживаться на одной должности. Стать винтиком в огромном механизме или попасть пусть в маленький, но сплоченный коллектив либо заниматься организацией работы с нуля – это решает каждый для себя сам и чем раньше произойдет этот добровольный и осознанный вывод, тем точнее окажутся индивидуальные предпочтения обучающихся к оптимальному набору широких и узких компетенций, которые они должны получить в результате обучения, а через них – к оптимизирующей комбинации учебных модулей образовательных программ (и далее – к ВУЗам, которые их предлагают).

Второе, что выяснилось: к сожалению, ранняя профессиональная ориентация вчерашних школьников (по сравнению с Европой) часто происходит без участия бизнес-работодателей. Отсюда – инициативы бизнеса в профессиональной ориентации школьников и молодежи – школьные и студенческие бизнес-лагеря, организация дней бизнеса, «студенческих фирм» с реальными и «игровыми» бизнес-проектами. В стране развиваются подобные бизнес-услуги. Так, из интервью с представителями администрации г. Троицка мы узнали, что в разрабатываемом проекте создания технопарка организация школьных и студенческих бизнес-лагерей запланированы как одно из основных мероприятий инновационной деятельности Наукограда<sup>29</sup>.

Еще одно направление «привлекательного» бизнес-работодателя: тренинг самопрезентации выпускника или молодого специалиста. Как личностная или широкая компетенция она ценится бизнес-работодателями наряду с другой широкой компетенцией – деловыми связями по избранной специализации и коммуникабельностью выпускника в профессиональной среде. Для бизнес – работодателя далеко не всегда

---

<sup>29</sup> На наш вопрос: «Где Вас этому научили?» ответ был ожидаемым: «Нас этому учили на стажировках в Германии и Нидерландах!»

хорошей рекомендацией выпускника или молодого специалиста является наличие большого объема теоретических знаний при относительно маленьком практическом опыте и деловых связях. Эта позиция резко расходится с мнением преподавателей. Бизнес учит претендентов рисовать портрет «работы своей мечты», чтобы, реально «вступив в должность», выпускник смог самостоятельно наметить необходимые действия своего дальнейшего профессионального продвижения и карьерного роста. Если «портрет нарисован», бизнес–работодателю легче сравнить его со своим «профилем» и в случае «портретного сходства» оказать помощь, оставаясь уверенным, что интересы работодателя и претендента совпадают на достаточную перспективу. Тогда и только тогда работодатель старается предоставить максимум реальных сведений о возможных траекториях дальнейшего профессионального роста, включая дополнительное обучение. Да и сам претендент в этом случае старается найти максимум данных о своей профессии и будущих (перспективных) должностях (расспрашивает будущих коллег, знакомых, читает прессу, просматривает форумы в Интернете). Во многом такая информация окажется все равно субъективной, но в чем-то поможет представлению «изнутри» о будущей карьере.

**3.2.4.** По результатам блиц-обследования выяснилось, что формы сотрудничества бизнес-работодателей с ВУЗами существенно не отличаются от опубликованных результатов «больших» исследований.

**Какие варианты сотрудничества с ВУЗами представляются наиболее полезными для усиления связи обучения с последующей профессиональной деятельностью выпускников?**



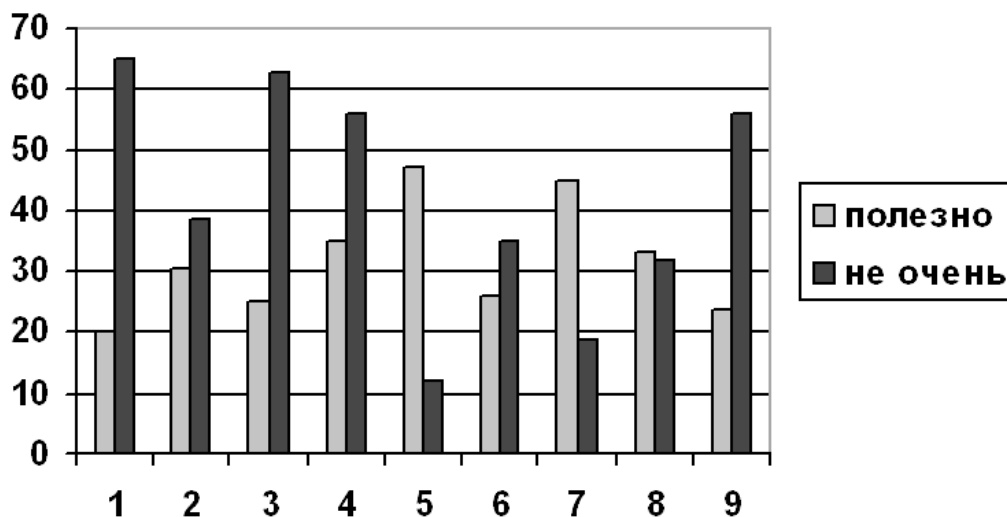


Рис. 13

Ответы бизнес — работодателей:

1 — Целевой заказ на подготовку специалистов (отраслевой заказ или корпоративный договор)

2 — Непосредственное участие предприятий/организаций в процессах отбора выпускников (ярмарки вакансий, дипломные советы, экзаменационные комиссии, вузовские отделы по трудоустройству)

3 — Участие предприятий/организаций в процессе обучения студентов практическим навыкам (прием студентов на практику, курирование курсовых и дипломных проектов, предоставление временной работы по совместительству с учебой)

4 — Участие предприятий/организаций в финансировании материально-технической базы вузов (оснащение кафедр, лабораторий, организация технопарков и инкубаторов)

5 — Участие представителей предприятия в теоретической подготовке студентов и в повышении профессиональной квалификации преподавательского состава (мастер-классы ведущих сотрудников и руководителей организаций и предприятий, базовые кафедры на предприятиях)

6 — Создание совместных учебно-производственных инновационных центров (фирмы для студентов/выпускников/преподавателей в области трансфера технологий, а также переподготовка преподавателей и послевузовское повышение квалификации выпускников)

7 — Участие предприятий/организаций в аккредитации образовательных программ

8 — Участие предприятий/организаций в координационных (попечительских) советах

9 — Выплата стипендий от компании для лучших студентов

Имея в виду выделенные каналы обратной связи, мы обратились к работодателям с вопросом о вариантах подбора персонала:

**Какие варианты подбора соискателей Вы используете? (ответы представителей кадровых служб крупных и средних компаний).**

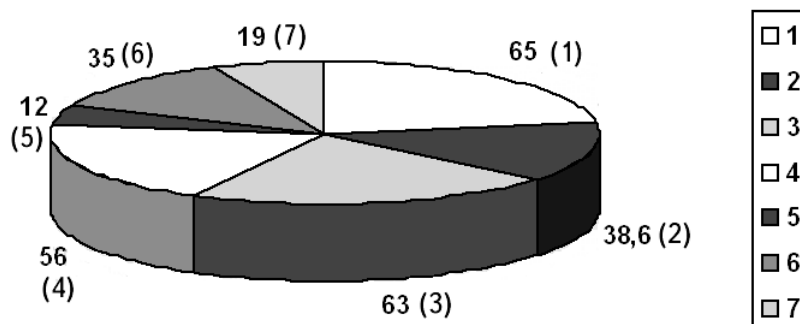


Рис. 14

- 1 — Рекомендации наших сотрудников
- 2 — Участие в «ярмарках вакансий», проводимых ВУЗами и \или объединениями предпринимателей, городскими властями и т.п.
- 3 — Размещение объявлений о вакансиях в периодической печати или в Интернете<sup>30</sup>
- 4 — Поиск претендентов по размещаемым претендентами резюме или объявлениям-самопрезентациям в периодической печати или в Интернете
- 5 — Через государственные центры занятости, оказывающие содействие работодателям по подбору персонала из числа студентов и временно безработных выпускников
- 6 — Через договоры с негосударственными рекрутинговыми (кадровыми) агентствами
- 7 — Через прямые связи предприятий с базовыми кафедрами ВУЗов

**3.2.5. В качестве резюме:** методический инструментарий, организация систем оценивания и мотивации персонала, особенно технологии кадрового аудита, могут породить аналогичные инновации в образовательном аудите и оценивании студенческих предпочтений, в организации конкурентного управления учебными процессами и оплате труда ППС, в оценивании качества труда ППС и методистов, а также достигнутого качества их «трудовых результатов» — образовательных программ, учебных курсов и учебных модулей в их «нацеливании» на получение компетенций будущих выпускников, собирающихся занять вакантные места в бизнесе.

<sup>30</sup> Стандартный формат интернет-презентации фирмы: «Кто мы», «К чему мы стремимся», «Что мы предлагаем», «Процедура обращения в компанию».

# 4. ВЫВОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

## 4.1. Выводы

4.1.1. По сравнению с более инерционной и консервативной сферой образования бизнес более прогрессивен, реактивен и подвижен, им накоплен достаточно успешный опыт профессиональной оценки и адаптации персонала к реальным условиям трудовой деятельности. Креативный и компетентный персонал бизнес считает своим самым ценным капиталом (самовозрастающей стоимостью) и главным конкурентным преимуществом. Накопленный опыт, успешные практики, инструментарий и правила оценивания персонала составляют дополнительный ресурс общества, который можно и нужно передать в сферу образования и использовать в интересах реформирования ВПО. Проблемы:

- бизнес-работодатели в своей массе плохо информированы о стратегических направлениях и целевых результатах в контексте «Болонского процесса», что провоцирует настороженное отношение к будущей модели российского ВПО и в ряде случаев препятствует расширению участия бизнес-работодателей;
- сеть общественных коммуникаций, с помощью которых бизнес-сообщество аккумулирует, канализирует и передает свой накопленный опыт и лучшую практику по кадровым вопросам, нуждается в структурировании и система-

тизации: не хватает экспертно-координирующих институтов, методов и инструментария оценивания качества и трансфертных центров по цепочке обратной связи от рабочих мест (в сфере труда) до точек принятия решений (в сфере образования), что снижает эффект бизнес-участия в реформировании образовательных стандартов, разработке, аккредитации и реализации новых (инновационных) образовательных программ;

- государственное регулирование оказывает двойное воздействие: с одной стороны, излишняя «зарегулированность» правил и жесткость ГОС ВПО снижает эффект от бизнес-участия и ограничивает свободу инновационного развития ВПО, с другой – поддерживает свои административным ресурсом «провалы» еще слабо институализированных общественных коммуникаций бизнес-работодателей и ВПО.
- отсутствие профессиональных стандартов является наиболее серьезной проблемой, которая стоит на пути расширения участия бизнеса в совершенствовании ВПО.

*Онтологическая проблема:* компетентностный подход или компетентностная модель — бизнес должен научиться систематизированному описанию и представлению наработанного опыта в отсутствие профессиональных стандартов.

*Методологические и технологические проблемы:* профессиональная «оценка качества» как национальная система, включающая внутреннее оценивание, внешнее обследование, участие студентов и работодателей в оценках (ВУЗов, образовательных программ, ВУЗовского менеджмента), «прозрачность» правил (методик) оценивания разными категориями оценщиков независимо друг от друга, а также разные статусы общественно-независимых и официально-государственных оценок применительно к фазам разработки, аккредитации и реализации образовательных программ (особенно инновационных).

4.1.2. Конкуренентоспособность и инновации в любом виде трудовой деятельности – главное, что бизнес умеет оценивать, особенно в свете новых вызовов рынка. Прогрессивный профессиональный опыт накоплен, но в силу охранения конкурентных преимуществ компании не стремятся раскрывать свою «лучшую практику». В частности (по результатам блиц-обследований):

- будущий выпускник должен быть обучен, как себя «продавать» на рынке труда: выстраивать самопрезентацию, показывать профессиональные предпочтения и в зависимости от них преподносить набор своих компетенций для желаемой\ожидаемой стартовой позиции на фирме.
- Компании предпочитают подбирать новых сотрудников на основе их персонального обращения в кадровые службы (первичные контакты обычно через Интернет<sup>31</sup>) с учетом рекомендаций своих сотрудников (личные связи приветствуются). Претенденту, как правило, не раскрываются требования работодателя к компетенциям конкретных рабочих мест, но рекомендуется самостоятельно собрать дополнительную информацию о компании, ознакомиться с публикациями на нужные темы, чтобы показать свою профессиональную осведомленность и мотивацию.
- Будущий выпускник должен как можно раньше начать получать от потенциальных работодателей «информацию изнутри» о своей будущей профессии и возможных стратегиях карьерного роста в зависимости от приверженности к той или иной жизненной стратегии («минимум» или «максимум»).
- Привлекательность работы для выпускников \ молодых специалистов определяется в первую очередь психологической атмосферой в коллективе и стилем руководства (уважение). На втором месте – предоставляемая молодого-

---

<sup>31</sup> Стандартный формат интернет-презентации фирмы: «Кто мы», «К чему мы стремимся», «Что мы предлагаем», «Процедура обращения в компанию».

му сотруднику возможность реализовать свои навыки и знания со «стартовой» позиции в компании (продвинуться, сделать карьеру). Для этого «привлекательный работодатель» проводит дифференцированную политику финансовой мотивации персонала, тренинги самооценки сотрудников, «обратную связь 360 градусов», профпланы «карьеры — мечты» и др.

**4.1.3.** В рамках социального партнерства организованное бизнес-сообщество старается соблюсти динамический баланс собственных и общенациональных интересов, ориентируясь на эволюционно-поступательное реформирование ВПО, втягиваясь в работу действующих и создавая новые парциальные институты, иницилируя раскрытие внутрифирменного методического инструментария, технологий оценивания и мотивации персонала на основе кадрового аудита в объеме, позволяющем генерировать свой опыт при участии в оценивании студенческих предпочтений, организации конкурентного управления учебными процессами и оплаты труда ППС. Сегодня можно говорить о широком вовлечении представителей организованной части бизнес-сообщества в общероссийские и международные сети негосударственных профессиональных оценщиков ВПО. В частности:

РСПП (НАРК), поставив в качестве основной задачи формирование профессиональных стандартов по наиболее востребованным работодателями специальностям<sup>32</sup>, разрабатывает методики их перевода в образовательные стандарты.

АККОРК разработал и обнародовал свои (негосударственные) стандарты и рекомендации по их применению при общественно-профессиональном оценивании по таким процедурам внутреннего образовательного аудита как целепо-

---

<sup>32</sup> Собственно разработкой занимаются отраслевые объединения работодателей. В 2007 г. планируется описать требования работодателей к персоналу в авиационной промышленности, в атомной энергетике, строительной сфере и в информационных технологиях.

лагание, мониторинг и периодические проверки образовательных программ, студентов, преподавательского состава, поддержки студентов и др. Во внешнем оценивании выделяются стандарты (и руководства по их применению) в части использования результатов внутренних процедур, применяемых методов, критериев вынесения решений, периодичности отчётов о результатах, обзоров с анализом качества и т.п.

КС НОПА координирует деятельность различных национальных центров аккредитации высшей школы (АНЦ) и их взаимодействия с управлениями Минобрнауки России, отраслевыми федеральными министерствами и сообществами работодателей, содействует интеграции российской сети АНЦ в мировую систему общественно-профессиональной (негосударственной) аккредитации, обеспечение более эффективных международных контактов в этой области, в том числе посредством заключения договоров о взаимном признании национальных систем общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ и специальностей (направлений).

«Деловая Россия» разработала «Деловой рейтинг высшего образования» с фокусированием на показателях востребованности выпускников на отечественном рынке наиболее крупными и влиятельными компаниями. В качестве групповых показателей фигурируют положение и продвижение выпускников на рынке труда (оплата труда – первое рабочее место, молодой специалист – продвижение карьеры), востребованность выпускников ВУЗа у работодателей разных категорий, оценка работодателями результатов подготовки выпускника, усилия ВУЗа по обеспечению качества подготовки.

**4.1.4.** При формировании механизма взаимодействия бизнес-работодателей со сферой ВПО необходимо учитывать существующие сегодня зоны *«стартовых ограничений»*:

- участие в разработке ГОС ВПО сдерживается тем, что пока еще нет методики перевода ПС в образовательные стандарты. Но и когда ПС будут созданы, то определенная

часть требований любого из них будет относиться к системе непрерывного образования в течение жизни, поэтому для ФГОС-3 по направлениям подготовки бакалавра, магистра и специалиста они могут использоваться только частично (да и варьирование самих направлений подготовки и ООП зависят от специализации ВУЗов – классические университеты, практико-ориентированные ВУЗы). Необходимо очень внимательно отнестись к репрезентативному представлению мнению экспертов от бизнеса, учитывая, что пока еще нет достаточного количества отраслевых советов, которые на постоянной основе разрабатывают ПС, создают общеотраслевые, региональные системы добровольной сертификации персонала, обновляют перечни профессий, анализируют потребности экономики в кадрах с учетом профессионально – квалификационной структуры.

- *Участие в аккредитации и реализации.* С одной стороны, недоучет или отсутствие рекомендаций при оценивании аккредитуемых и\или реализуемых образовательных программ способно затормозить гармонизацию требований к результирующим компетенциям выпускников, предполагающих трудоустройство в бизнесе, с другой, – чересчур «рыночные» требования бизнес-экспертов повлияют на то, что образовательные программы и соответствующие образовательные инновации конкретных ВУЗов могут пойти не по нужному для ВПО в целом руслу. Особенно это относится к классическим университетам и к регионам, где отсутствие сбалансированности экспертов со стороны работодателей (от малого, среднего, крупного бизнеса, нерыночного сектора) может серьезно повлиять на стратегию ВУЗов под влиянием конъюнктурных требований компаний-доминантов местного рынка или существующего в данный момент (текущего) спроса на специалистов определенных профессий и квалификаций. Это особенно важно сейчас, когда, несмотря на значительное продвижение АККОРК, АНЦ НОПА и др.,



в России пока отсутствует признанная международным сообществом общенациональная система независимого образовательного аудита и общественно-профессиональной аккредитации. В этой связи инновационным ВУЗам необходимо сбалансировано подойти к стандартам и рекомендациям независимых агентств образовательного аудита и общественно-аккредитационных центров высшей школы. Если, с одной стороны, они допускают прямой импорт зарубежных стандартов и рекомендаций, то это может вызвать преждевременное завышение требований (как следствие – резкое увеличение затрат на поддержание учебного процесса и его обеспечение), с другой, – слишком «доморощенные» стандарты и рекомендации их применения приведут к отставанию российского ВПО от темпа трансформаций в рамках единого европейского образовательного пространства (как следствие – замедление академической мобильности отечественных студентов и далее – отечественных выпускников).

4.1.5. Помимо зоны «стартовых ограничений» существует зона *«стартовых акселераций»*, где активное участие бизнес-работодателей способствует увеличению качества образования, превышающего стандарт.

Во-первых, это:

- требования (лицензионные) к условиям реализации инновационных образовательных программ по применению зачетных единиц, максимальному объему учебной работы студентов, принципам формирования учебных модулей, а также специальные требования по этим же позициям отдельно для бакалавра, специалиста, магистра;
- общие и особые требования к кадровому, учебно-методическому, материально-техническому обеспечению учебного процесса по каждому уровню и типу инновационной образовательной программы в интересах повышения личной кон-

курентоспособности будущего выпускника на рынке труда (например, в бизнесе)

- требования к «компетентностной модели» обучения, которая должна обеспечивать гибкость траекторий и свободный (добровольный) *индивидуальный выбор приращений компетенций*. У нас ранняя (по сравнению с Европой) профессиональная ориентация студентов (вчерашние школьники), которая чревата риском ошибки при выборе индивидуальной траектории: либо моноподготовка (квалификация «специалист»), либо двухуровневая («бакалавр», «магистр»). Необходимо как можно раньше начинать тренинги по представлению «портрета работы (профессии) и карьеры мечты» с учетом выявленной приверженности студентов к стратегиям «максимин» или «минимакс». Для этого целесообразно использовать лучшую практику бизнес-структур, использовать методы самопрезентации (с последующей оценкой «360 градусов») и другие наработанные бизнес-консалтингом технологии сравнительно-конкурентного оценивания своих сильных и слабых сторон (SWOT-анализ). Тренер (не из числа ППС, но из реального бизнеса) сможет не только реалистично ориентировать студентов по будущей профессии (дав ей оценку «изнутри»), но и поможет сформировать (а потом вовремя скорректировать) индивидуальную траекторию с прицелом на будущий выбор – либо поступить в крупную (престижную) компанию (организацию) и продвигаться по карьерной лестнице, либо сразу рискнуть начать собственное дело или активную деятельность в небольшой компании у родственников, друзей (некоторые студенты уже участвуют в бизнесе), либо наоборот – повременить с выбором.

Во-вторых, представители бизнеса более реалистично могут оценивать, насколько:

- результаты заявленных инновационных образовательных программ (учебных курсов, дисциплин, модулей) соответствуют современным требованиям бизнеса;

- кадровое обеспечение учебного процесса (профессиональная компетенция преподавателей соответствующей научно-педагогической квалификации с точки зрения дифференциации их результатов, трудозатрат и оплаты труда) соответствует требованиям конкурентной оплаты труда;
- учебно-методическое обеспечение, материально-техническое оснащение и информационная база учебного процесса соответствуют реальным условиям тех компаний, куда намерен трудоустроиваться выпускник;
- оценка качества подготовки выпускников (общие и особые требования к формам и методам оценивания достигнутого уровня сформированности компетенций в процессе текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по каждому уровню и типу образовательной программы) признана бизнес-сообществом и выражена в рейтингах компетенции выпускников конкретного ВУЗа, факультета, кафедры.

В-третьих, бизнес-работодатели могут помочь инновационным ВУЗам войти в глобальную концепцию ЕС по обеспечению качества, используя для этого наработанный компаниями опыт применения стандартов ИСО-9000. Сегодня их используют около 700 000 предприятий по всему миру (в Китае -130 000, в России – 5000<sup>33</sup>) и их соблюдение следует считать «пропуском» на международный рынок. Весьма позитивным может оказаться, например, использование ИСО-9000 для бизнес-оценки качества разрабатываемых или аккредитуемых образовательных программ (семейство стандартов для CALS-технологий, в частности ISO 15531 Map Date, которые предназначены для обеспечения коллективного доступа потребителей к производственным процессам поставщика по согласованным форматам ISO 10303 STEP,

---

<sup>33</sup> Обязательное условие получения госзаказа – см. постановление Правительства РФ от 02.02.98. № 113.

в которых включены около 100 стандартов о конструкции изделия, о процедурах испытания изделия, об эксплуатационной документации на изделие, о другой информации по всем этапам жизненного цикла изделия). Кроме того, для материально-технического обеспечения учебных процессов в рамках инновационных образовательных программ можно воспользоваться международным стандартом EPR (Enterprise Resource Planning) и DPR (Dynamic Resource Planning). В первом поддерживается концепция компьютеризированного интегрированного производства и оптимального управления поставками «комплектующих» узлов (в нашем случае – учебных модулей) «точно в срок», во втором – организация динамической конфигурации производства применительно к изменениям конкуренции (в нашем случае управление «хвостом дракона» по одному или нескольким направлениям (циклам) подготовки в инновационном ВУЗе).

В-четвертых, бизнес через механизмы частно-государственного партнерства (ЧГП) выступает соинвестором государственной программы "Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий"<sup>34</sup>, в которой участвуют учреждения высшего профессионального, послевузовского образования и научные учреждения. Суммарный объем инвестиций в 2007-2010 гг. планируется в объеме 1 млрд. долл. (60% внебюджетные источники), существенную часть из которых получают ВУЗы, выступившие инициаторами, заказчиками и соисполнителями исследований и перспективных разработок в сфере высоких технологий. Разумеется, ядром станут инновационные ВУЗы, которые уже осуществляют подготовку квалифицированных специалистов для технологически связанных с технопарками предприятий или для их обслуживания (юридические, финансовые, информационно-технологические, маркетинговые и другие услуги, а также бизнес-инкубаторы, деятельность которых

---

<sup>34</sup> Программа одобрена, межведомственная координация возложена на Мининформсвязи России - см. распоряжение правительства РФ от 10.03.06. №328-р.

направлена на реализацию венчурных проектов в сфере высоких технологий).

В пятых, результаты оценки научной и (или) научно-технической деятельности и ее взаимосвязи с образовательным процессом в настоящее время признаны неотъемлемой частью общей оценки деятельности ВУЗа при его государственной аккредитации и одним из оснований для установления (подтверждения) вида высшего учебного заведения (Пункт 46 Типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении<sup>35</sup>), а новые критериальные показатели при государственной аккредитации и аттестации образовательных учреждений ВПО (для университета) устанавливаются не менее 18 тыс. руб. в год на одну единицу ППС.

**4.1.6.** Расширение участия бизнес – работодателей в поддержке ВУЗов определяется в зависимости от:

- концентрации ресурсов бизнес-сообщества, выделяемых (на принципах ЧГП) на софинансирование научной и образовательной деятельности по ограниченному количеству передовых ВУЗов, обладающих продвинутыми научными парками, корпоративными университетами, учебно-научными центрами, созданных совместно с ведущими компаниями, исследовательскими организациями академического сектора и отраслевыми НИИ, КБ;
- внимания отраслевых бизнес-союзов к отдельным компонентам инфраструктурного обеспечения инновационных процессов ВПО, науки и бизнеса;
- этапа модернизации учебных процессов в каждом ВУЗе в зависимости от кадрового потенциала (ППС) и его возможностей усилить позиции научно-образовательных инновационных структур применительно к потребностям конкурентного развития российских компаний в ус-

---

<sup>35</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 05.04.01. № 264.

ловиях глобализации рынка высокотехнологичной продукции и услуг.

Бизнес ориентируется на государственные индикаторы, полагая, что в 2008 году доля основных средств, приходящаяся на вузовский сектор исследований и разработок, должна составить 24,8, %, удельный вес ВПО во внутренних затратах на исследования и разработки – 12,0% (внутренние затраты на 1 занятого в ВУЗовском секторе исследований и разработок 942 тыс. руб. / чел.).

## 4.2. Практические рекомендации

4.2.1. Для оценивания качества инновационных образовательных программ на этапах их проектирования рекомендуется создать, используя предложенный методологический подход, децентрализованную сеть парциальных (с инновационным бизнесом) экспертных «институтов обратной связи», возложив на них солидарную (с инновационными вузами) ответственность за формирование общих и специальных требований, превышающих действующие стандарты вузов и ГОС ВПО:

- к компетенциям выпускников инновационных образовательных программ, ориентированных на трудоустройство в бизнесе (формируемые компетенции, объем учебной, научной, производственной работы студентов, принципы формирования индивидуализированных учебных модулей отдельно для бакалавра, специалиста, магистра);
- к кадровому, учебно-методическому, материально-техническому обеспечению учебного процесса (по каждому уровню и типу инновационной образовательной программы), формам и методам оценивания достигнутого уровня компетенций в процессе текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся.

При успешном исходе критерии, по которым сегодня определяются «инновационная образовательная программа», «инновационный ВУЗ» включают в себя философию бизнес-инновационного менеджмента с более конкурентным сопоставлением частей единого целого: инновации в качестве результата обучения (образовательной продукции); инновации в техническом и технологическом обеспечении учебного процесса; организационные инновации внутри ВУЗа и в его инфраструктуре; гуманитарные (мотивационные) инновации.

При этом бизнес поможет в подготовке «упреждающих» компетенций (широких и узких), которые требуют секторы рынка, демонстрирующие феноменальный рост, образующие функциональные кластеры (в них новые компетенции «выращивают сами себя» в силу постоянного междисциплинарного обмена и взаимной диффузии знаний и умений работников разных квалификаций и разных организаций). К ним можно прибавить «выращиваемые сверху» (федеральными, региональными, местными органами власти) территориальные кластеры – особые экономические зоны (ОЭЗ), технологические и промышленные парки малых и средних инновационных компаний.

**4.2.2.** Чтобы осуществить «выращивание упреждающих компетенций», можно рекомендовать следующие шаги:

*Шаг 1:* создать (усовершенствовать) типовые (модульные) концепции учебно-научно-производственных кластеров (УНПК).

*Шаг 2:* поместить модульные концепции УНПК (по выбору) в:

- приоритетные правительственные проекты (например, в проекты приоритетного национального проекта «Образование», предусматривающие создание новых университетских центров межрегионального развития на базе действующих вузов в Южном и Сибирском федеральных округах, создание двух бизнес-школ высшего мирового

уровня в Санкт-Петербурге и Московском регионе, либо в создание ОЭЗ опытно – внедренческого и рекреационно-туристического типов, либо в государственную программу ”Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий”<sup>36</sup>, либо в ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники на 2007 – 2012 гг».<sup>37</sup>);

- продвинутые технологические и промышленные парки при университетах и крупных научных, научно-промышленных (проектно-изыскательских) объединениях и предприятиях;

*Шаг 3:* организовать силами парциальных экспертных «институтов обратной связи» конкурсы по выбору инвесторов, созданию специализированных инвест-фондов (включая венчурное финансирование) и управляющих компаний для УНПК, разработав для этого требования к управлению на принципах ЧГП (федеральные органы, органы субъектов РФ, региональные и отраслевые бизнес-ассоциации, крупные бизнес-структуры, профсоюзы, инновационные вузы) и имея в виду:

- информационное, финансовое сопровождение УНПК в течение первых 3–5 лет работы после старта<sup>38</sup>;
- смещение интересов (по мере удаления от старта) от «выгодоприобретателей» (сами ВУЗы и иные образовательные учреждения-участники) к «инвесторам» авторских фирм, образованных студентами, преподавателями и самостоятельно реализующих инновационные бизнес-проекты по заказам внутри кластеров (например, проекты коммер-

---

<sup>36</sup> Программа одобрена, межведомственная координация возложена на Мининформсвязи России - см. распоряжение правительства РФ от 10.03.06. №328-р.

<sup>37</sup> Программа утверждена постановлением Правительства РФ от 17.10.06. № 613.

<sup>38</sup> «рыночный вариант» программы «Старт» государственного фонда поддержки малых форм бизнеса в научно-технической сфере.



специализации НИОКР, трансфера новых технологий, бизнес-консалтинга по маркетингу новой продукции / услуг).

4.2.3. Для оценивания качества инновационных образовательных программ на этапах их аккредитации и реализации участие бизнеса рекомендуется сконцентрировать на конкурентном сравнении (между инновационными вузами):

- специализированных учебных программ дополнительного образования в сфере инновационного бизнеса;
- расширения корпоративных систем непрерывного образования (корпоративные высшие школы);
- дополнительного (междисциплинарного) бизнес-образования по инновационному менеджменту для малых, средних компаний и международного обмена повышения квалификации менеджеров малых инновационных компаний в научных (технологических, инновационных) парках при университетах, при научно-исследовательских и проектных организациях (где образованы филиалы или базовые кафедры университетов);
- использования в инновационных образовательных программах научных исследований и проектных разработок по приоритетным направлениям развития науки и техники, критическим технологиям федерального и мирового уровня;
- применения в ВУЗе технологий реинжиниринга деловых процессов управления учебным процессом, включая интенсивный управленческий тренинг учебно-методического персонала и ППС;
- нормативно-методического обеспечения дистанционных образовательных технологий в учебном процессе, включая повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, применяющего E-learning в учебном процессе («тьюторы»).

При конкурентном сравнении рекомендуется использовать следующая логика:

- «деловой рейтинг» ВУЗа = степень удовлетворенности бизнес-работодателей качеством выпускников + оценки экспертно – профессионального сообщества по качеству сертифицированных (аккредитованных) ООП + гибкий набор превышающих ГОС ВПО специализированных программ (курсов), построенных по принципу «хвоста дракона»<sup>39</sup>;
- «деловой рейтинг» + финансовые результаты ВУЗа = инвестиционный рейтинг (высокий инвестиционный рейтинг ВУЗа = повышение потока и доли частных инвестиций).

Инновационный ВУЗ должен постоянно подтверждать свою ориентацию на постоянно меняющиеся потребности рынка труда и демонстрировать рост конкурентной способности по оптимальному сочетанию цена \ качество для каждой категории потребителей, поэтому конкурентное сравнение «удовлетворенности бизнес-потребителя» рекомендуется разделять на:

- ожидания в отношении предлагаемого качества образовательных услуг разными ВУЗами (исходя из информации, получаемой от других категорий потребителей, через СМИ и т.п.);
- восприятие качества в отношении реально полученного бизнесом результата образовательных услуг по трем основным компонентам: надежность (устойчивость) получения желаемого результата качества при заданных затратах, степень соответствия личным предпочтениям (внутри суммарного результата качества); лояльность – насколько потребитель готов использовать сам (продолжение обучения) или предложить другим потребителям услуги одного ВУЗа вместо услуг другого.

---

<sup>39</sup> взято из японского менеджмента, склонного к метафорическим сравнениям. По восточной мифологии «сила дракона в его хвосте». Имеется в виду, что основным оружием дракона является не его масса или даже голова, но сильный и подвижный хвост.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Безусловно, участие бизнес – сообщества в проектировании, аккредитации и реализации инновационных образовательных программ необходимо расширять организационно, методологически и технологически, однако нельзя ожидать всего и сразу.

Во-первых, процесс расширения участия будет происходить эволюционно и в зависимости от подвижек интереса бизнеса к новой конфигурации ВПО, что в немалой степени будет зависеть от масштаба и качества PR-компаний в «народной толще» бизнес-работодателей и намеченным на 2010 год целевым результатам реформирования российского ВПО по стратегиям Болонского процесса.

Во-вторых, не собираясь возлагать на себя ответственность за «внутреннее реформирование» ВПО, бизнес будет концентрировать свое участие на функциональной роли внешнего оценщика достигнутого качества образования, придавая особое значение «компетентностному подходу» при формировании образовательных стандартов (ФГОС-3, стандарты вузов) и заявленных результатов инновационных программ, а также инвестировать (при наличии государственных преференций для частных инвесторов) в те инновационные проекты и технопарковые структуры ВУЗов, которые в наилучшем виде будут отвечать целям и задачам конкурентного развития самих компаний на перспективу 7–10 лет.

В-третьих, процесс расширения своего участия бизнес будет контролировать по критериям оптимизации «цели-ресурсы», «время-затраты», «эффективность – риск»:

- «цели-ресурсы», когда постановка целей и задач участия исходит из собственных интересов (общественно-политических предпочтений) и финансово-кадровых возможностей организованного сообщества направить свои ресурсы (на принципах справедливого и сбалансированного по интересам ЧТП) на решение тех или иных проблем реформирования ВПО;
- «время-затраты», когда время, отводимое на достижение целей \ решение задач согласно срокам государственных планов (программ) реформирования ВПО и масштабам работ (с точки зрения затрат ресурсов) будут приемлемы и согласованы с инвестиционными возможностями, наличием парциальных институтов и экспертного корпуса, которыми обладают заинтересованные бизнес-союзы и отдельные крупные компании (холдинги, финансово-промышленные группы);
- «эффективность-риск», когда по каждому шагу расширения своего участия бизнес-сообщество соизмеряет эффективность полученного целевого результата с риском возможного провала его коммерческого применения (использования, потребления) при реформировании ВПО государством с широким участием структур гражданского общества.

# СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН. Проект «Поведение молодых россиян на современном рынке труда», 2004.
2. Формы сотрудничества вузов и работодателей при подготовке выпускников \ выдержки из отчета Аналитического центра ЭКСПЕРТ «Вузы и работодатели о выпускниках и реформе высшей школы». – Платное образование, 2006, № 1-2.
3. *Миллс Р.* Компетенции. Карманный справочник \ пер. с англ. – М.: НИРРО, 2004.
4. *Вахштайн В.* Апория качества.– Платное образование, 2005, № 9.
5. *Олейникова О.Н., Муравьева А.А., Коулз М.* Принципы и процедуры разработки национальной рамки квалификаций. – М.: Центр изучения проблем профессионального образования, 2006.
6. McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence. – American Psychologist, 1973, № 28.
7. Dubois D.D. Competency-based Performance improvement: A Strategy for Organisational Change. – Human Resource Development Press, 1993.
8. *Спенсер Л.М., Спенсер С.М.* Компетенции на работе \ пер. с англ. – М.: Нипро, 2004.
9. Требования работодателя к образованию \ Проект «Привлечение работодателей к участию в развитии системы

непрерывного профессионального образования». Рук. Клячко Т. И. – М.: АНХ, Центр экономики непрерывного образования, 2005.

10. Опыт конкуренции в России. Причины успехов и неудач \ под ред. А.Ю. Юданова. М.: Кнорус, 2006
11. Взаимодействие работодателей и образовательных учреждений: реальность и перспективы \ Аналитический отчет по материалам пилотного исследования май – сентябрь 2006 года. М.: Международный деловой центр IRBIS, РСПП по заказу Федерального Агентства по образованию.

## **Сведения об авторах:**

- С.Р. Борисов* – кандидат экономических наук, президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России»
- Г.Х. Лобанов* – кандидат технических наук, советник президента, член экспертного совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России»
- Л.Ф. Олейник* – кандидат экономических наук, исполнительный директор Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России»
- Ю.С. Песоцкий* – доктор педагогических наук, президент Межрегиональной ассоциации разработчиков и производителей учебной техники
- К.К. Покровский* – кандидат технических наук, доцент, директор Консультационного центра науки и инноваций
- А.М. Салецкий* – профессор, проректор МГУ имени М.В. Ломоносова, Генеральный секретарь Ассоциации классических университетов России

*Научное издание*

## **Участие бизнес-сообщества в проектировании, реализации и аккредитации инновационных образовательных программ высшего профессионального образования**

Подписано в печать 09.10.2007 г.  
Печать офсетная, формат 64×94 1/16.  
Гарнитура Times New Roman.  
Объем 6,5 печатных листов  
Тираж 1000 экз.

Ордена «Знак Почета» Издательство Московского университета.  
125009 Москва, ул. Б. Никитская, 5/7

Отпечатано в типографии ООО «ГЕО-ТЕК».  
129110, Москва, Проспект Мира, д. 45, стр. 1, ООО «ГЕО-ТЕК»